

8. Яременко О.Л. Переходные процессы в экономике Украины: институциональный аспект.– Х.: Основа. 1997. – 182 с.

9. Technical Change and Full Employment. Edited by Christopher Freeman

and Luc Soete. Oxford. 1987.

Статья поступила в редакцию 25.12.2007

**Т.Б. НАДТОКА**, к.е.н., доцент,

**І.В. БУЛАХ**,

*ДВНЗ „Донецький національний технічний університет”*

### **ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЕЛЕКТРОЗВ'ЯЗКУ**

Проблема адекватної оцінки та забезпечення конкурентоспроможності підприємства у поточний час і в майбутньому є надзвичайно важливою в сучасних умовах господарювання. Для підприємства електрозв'язку ця проблема набуває особливої актуальності. В галузі спостерігається бурхливий розвиток, що призводить до появи нових технологій, послуг, змінює потреби споживачів щодо якості, номенклатури послуг. Лібералізація в галузі призвела до появи та посилення конкуренції. Продукцією, що надається підприємствами галузі електрозв'язку, є послуги, які відрізняються від матеріального товару.

Проведений аналіз праць вчених, в яких досліджувалися питання управління телекомунікаційними підприємствами: В.М. Гранатурова, В.М. Орлова, С.В. Войтко, Н.П. Резникової і ін., [1-8] показав, що висвітлюється лише окремі аспекти досліджуваної проблеми, а комплексний науково-методичний підхід щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства та прикладні методичні рекомендації з використання результатів оцінки в системі управління підприємством електрозв'язку ще недостатньо розроблені.

Метою даної роботи є розробка методичних положень з оцінки конкурентоспроможності підприємства електрозв'язку та рекомендацій на її основі щодо вибору його конкурентної стратегії. Теоретичною та методологічною основою досліджень є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем оцінки та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Незважаючи на значну кількість досліджень, які присвячено конкурентоспроможності країни, галузі, підприємства, товару, деякі питання вимагають подальшої розробки, наприклад вдосконалення термінології, методу оцінки, систематизації факторів впливу [9].

Розробка методичних рекомендацій щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства електрозв'язку виконана в такій логічній послідовності. По-перше, уточнено термінологію щодо конкурентоспроможності підприємства будь-якої галузі і запропоновано метод її оцінки, для якого розроблено математичну модель, побудовану на використанні апарату нечіткої логіки та нейронних мереж [10]. По друге, адаптовано запропонований метод оцінки конкурентоспроможності підприємства електрозв'язку на підставі застосування факторів і показників, які враховують особливості галузі електрозв'язку, специфіку оператора електрозв'язку, період часу [11]. Розглянемо ці етапи детальніше. Авторами пропонується розділення поняття „конкурентоспроможність підприємства” на „тактичну” і „стратегічну” відповідно сфери застосування результатів оцінки при прийнятті підприємством управлінських рішень, уточнено поняття „конкурентостійкість підприємства”. Тактична конкурентоспроможність підприємства – це спроможність підприємства до ефективного функціонування в релевантному зовнішньому середовищі, займаючи певну конкурентну позицію в даний період часу.

© Т.Б. Надтока, І.В. Булах, 2008

Конкурентостійкість підприємства – спроможність підприємства забезпечити тактичну конкурентоспроможність в майбутньому не нижче за мінімальний рівень. Під мінімальним рівнем конкурентоспроможності підприємства будемо розуміється така її кількісно-якісна характеристика, погіршення якої призведе до втрати підприємством своєї конкурентоспроможності. Під стратегічною конкурентоспроможністю підприємства розуміється потенціальна спроможність підприємства до ефективного функціонування в майбутньому релевантному зовнішньому середовищі.

Метод оцінки конкурентоспроможності підприємства передбачає, що рівень стратегічної конкурентоспроможності визначається на основі окремих оцінок досягнутого рівня тактичної конкурентоспроможності і конкурентостійкості підприємства. При цьому запропонована математична модель такої оцінки потребує використання апарату нечіткої логіки та нейронних мереж як для окремих оцінок тактичної конкурентоспроможності і конкурентостійкості, так і їх об'єднання в інтегральній стратегічній конкурентоспроможності. Використання названого апарату пояснюється наступним. Кожна із оцінок ґрунтується на великій кількості факторів і показників, які мають різну природу існування, одиниці виміру, різні напрями впливу діапозони зміни, тому і результати як окремих оцінок, так і інтегральної неможливо описати чіткими функціональними залежностями. Запропонований метод оцінки надає чотири градації для оцінки рівня тактичної конкурентоспроможності: неконкурентоспроможність, низький, середній та високий; три градації для оцінки рівня конкурентостійкості і стратегічної конкурентоспроможності: низький, середній та високий.

В роботі обґрунтовано склад факторів тактичної конкурентоспроможності, який за багатьма елементами збігається з думкою фахівців в даній галузі знань, тому в даній роботі вони не будуть розглянуті. А фактори конкурентостійкості або не виділяються окремо, або значно різняться у фахівців. Авторами обґрунтовано наступні

складові конкурентостійкості підприємства: стійкість системи маркетингу; стійкість виробничої системи; стійкість кадрів; ефективність фінансової і інвестиційної діяльності; якість управління; рівень соціальної відповідальності, а також визначено систему внутрішніх факторів, які впливають на конкурентостійкість. Безперечно, найбільшу силу мають внутрішні фактори, так як їх можливо змінювати зусиллями розумної обґрунтованої діяльності самого підприємства. Дію зовнішніх факторів важко передбачити за деякими напрямками, наприклад, в політиці України. Незважаючи на те, що характер дії факторів на конкурентостійкість може бути як позитивний, так і негативний, найбільшу увагу слід приділити негативним, і тоді, при наявності сильної внутрішньої конкурентостійкості (за рахунок внутрішніх факторів) підприємство зможе нівелювати, послабити вплив негативних зовнішніх факторів і таким чином забезпечити конкурентоспроможність підприємств в майбутньому. Склад і зв'язок внутрішніх факторів конкурентостійкості наведено на рис. 1.

Відповідно до запропонованої моделі оцінки конкурентоспроможності підприємства надалі розглянемо специфіку її використання для підприємств електрозв'язку, а більшого розуміння зробимо це на прикладі оператора стаціонарного телефонного зв'язку.

Показниками, що відображають рівень тактичної конкурентоспроможності оператора електрозв'язку є конкурентоспроможність послуг і частка таких послуг у загальному обсязі послуг, що надаються підприємством. На відміну від типових факторів конкурентоспроможності товару, що виділені визнаним фахівцем з конкурентоспроможності матеріальних товарів Р.А. Фатхутдиновим (якість товару, ціна товару, якість сервісу, експлуатаційні витрати), для оператора електрозв'язку факторами конкурентоспроможності надаваних послуг є тільки якість послуги та вартість послуги [2].



**Рис. 1. Структурно – функціональна схема внутрішніх факторів, що впливають на конкурентостійкість підприємства**

Телекомунікаційні послуги – особливий товар, тому і оцінка їх якості специфічна. Так фахівець з питань маркетингу телекомунікацій Н.П. Резнікова рекомендує оцінювати якість послуг електрозв'язку за наступними напрямками і функціями послуги: управління обслуговуванням (функції: продаж, доведення до споживача, зміни (приспосовність), підтримка обслуговування, ремонт, відмова від обслуговування (припинення)) і технічна якість передачі (функції: встановлення з'єднання, передача інформації, роз'єднання, складання рахунків) [2].

Визначимо фактори конкурентостійкості підприємств електрозв'язку. Їх дослідження необхідно вести за двома напрямками: утримання існуючої абонентської бази та залучення нових абонентів. Особливості операторів і сучасної галузі електрозв'язку в цілому (високий рівень інтелектуальних та інформаційних ресурсів, високі витрати на НДДКР, інтеграція двох сфер – інформаційні технології і телекомунікації, зростання конкуренції, попиту тощо [1]) дозволили авторам прийти до наступного висновку.

Телекомунікаційному підприємству для залучення нових абонентів та утримання існуючої абонентської бази необхідно проведення комплексу наступних дій: поступовий перехід на використання сучасних технологій у виробничому процесі; вдосконалення роботи системи маркетингу, підвищення рівня інноваційної діяльності; постійна робота з персоналом, яка спрямована на підвищення його кваліфікації, що забезпечить належну якість послуг; забезпечення стабільного фінансового становища; використання сучасних технологій управління; дотримання вимог соціальної відповідальності, що сприяє лояльності споживачів послуг.

Відповідно математичного апарату, що рекомендовано при оцінці конкурентостійкості телекомунікаційного підприємства для кожного напрямку окремо було сформовано перелік лінгвістичних показників із урахування специфіки його діяльності, з яких експертним шляхом було обрано найвагоміші.

Так, до основних елементів маркетингової діяльності, які забезпечують конкурентостійкість телекомунікаційного підприємства, віднесемо наступні: здійснення сегментації ринку; вивчення потреб і переваг споживачів; вивчення конкурентів; рівень контролю за якістю послуг; використання торгової марки; облік еластичності попиту при встановленні ціни; застосування системи знижок з ціни; використання прогресивних методів продаж; рівень сервісу; оцінка ефективності послуг; оцінка ефективності рекламних заходів. Без використання цих елементів телекомунікаційні підприємства не тільки не зможуть завоювати нові сегменти ринку послуг, а й можуть втратити вже існуючих користувачів, що мають змогу перейти до підприємств-конкурентів, які можуть запропонувати більш прогресивні і якісні послуги за доступними цінами.

За напрямом використання телекомунікаційним підприємством в виробничому процесі сучасних технологій і обладнання зв'язку для оцінки лінгвістичної змінної було обрано такі показники: рівень застосування прогресивних технологій і устаткування; зона присутності оператора зв'язку; частка цифрового обладнання. При цьому складовими показника „рівень застосування прогресивних технологій технологічних процесів і устаткування” є конкурентоспроможність технологій, що використовуються, забезпечення необхідного рівня якості та конкурентоспроможності продукції (послуг), ступінь відповідності устаткування і технологій особливостям та обсягам ринку, нарощуваність (розширення діючих потужностей), ефективність, гнучкість, комплексність, універсальність, легкість адаптації.

Кадровий капітал відіграє найважливішу роль в забезпеченні конкурентостійкості телекомунікаційного підприємства і враховується лінгвістичним показником „стійкість кадрів”, в оцінці якого є три складові: рівень кваліфікації кадрів, рівень ефективності управління кадрами, рівень корпоративної культури. Кадровий склад телекомунікаційного підприємства повинен максимально можливо задовольняти

вимоги вищого керівництва стосовно корпоративної культури, професіоналізму, бути спроможним забезпечити здійснення місії, досягнення цілей, реалізації стратегії [4, 5]. При цьому має значення кількість та частка працівників, зокрема маркетологів, які мають рівень кваліфікації “магістр”, або вчений ступінь; працюючих за фахом, що мають вищу освіту; підвищуючих свій освітньо-кваліфікаційний рівень. Система управління персоналом складається з таких елементів, як планування чисельності персоналу, набір та відбір кадрів, навчання та підвищення кваліфікації, аналіз ефективності роботи, ротація кадрів і ін.

Забезпечення високої якості послуг та обслуговування досягається завдяки використанню сучасних технологій і обладнання зв’язку, якісної роботи висококваліфікованого персоналу, що потребує значних коштів та їх ефективного використання. Тому для оцінки лінгвістичної змінної „ефективність фінансової та інвестиційної діяльності” було обрано такі показники: рентабельність продаж і рентабельність власного капіталу.

Застосування сучасних методів управління відіграє важливу роль в забезпеченні конкурентостійкості підприємства. В роботах [7, 8] відмічається, що важливим фактором, що стримує подальший прогрес галузі зв’язку – це недосконалість організаційно-економічного механізму управління. Це зумовлено специфікою галузі, а саме особливостями організації виробничого процесу, який не локалізується в межах одного підприємства. Тому оцінка лінгвістичної змінної “якість управління” має проводитися за такими складовими: рівень структури управління, рівень застосування сучасних методів управління. Для аналізу ефективності структури управління телекомунікаційного підприємства, як одного з факторів конкурентостійкості, необхідно дослідити наступне: ефективність досягнення цілей, задач і стратегій підприємства; ефективність розподілу ресурсів підприємства; швидкість реагування на зміни; ефективність взаємодії робітників із клієнтами; пристосованість до впливу внутрішніх і зовнішніх факторів та швидкість ре-

агування на них.

Фактор “соціальна відповідальність підприємства” набуває особливого значення для підприємств електрозв’язку, що обумовлено великим соціальним значенням галузі й послуг зв’язку, тісно пов’язаних з поліпшенням умов життя населення, зростання його інформованості, підвищення інтенсивності спілкування, зниження фізичних і психологічних навантажень тощо. Виконання вимог соціальної відповідальності по відношенню як до споживачів (у тому числі надання загальнодоступних послуг зв’язку), так і до працівників підприємства, акціонерів, разом із гнучкою ціноюю і асортиментною політикою, сучасною рекламою, сприяє зміцненню репутації підприємства і забезпечує підприємство лояльними покупцями, які і надалі будуть віддавати перевагу саме цьому підприємству, а також сприяє зміцненню корпоративної культури.

Впровадження стратегічного управління на підприємствах електрозв’язку – типове і ефективно завдання керівництву підприємства.

Для його вирішення необхідно обрати конкурентну стратегію. Це достатньо складна задача для фахівців будь-якого підприємства, у тому числі електрозв’язку.

На підставі аналізу літератури [12, 13], проведених власних досліджень та спираючись на положення теорії систем сформовано загальні рекомендації з вибору конкурентної стратегії телекомунікаційним підприємством за результатами оцінки стратегічної конкурентоспроможності.

Чинниками, які використовуються при описі логіки вибору конкурентних стратегій є тактична конкурентоспроможність і конкурентостійкість підприємства. Вони втілюють цілий комплекс характеристик як підприємства, так і зовнішніх умов його функціонування, що в результаті аналізу виражаються в якісній формі і дають змогу оцінити не тільки кінцевий результат – стратегічну конкурентоспроможність, але і дослідити значення окремих показників. Узагальнення рекомендацій дозволило виділити наступні сегменти матриці конкурентних стратегій (рис. 2).

Рівень тактичної конкурентоспроможності підприємства

		НК	Низький	Середній	Високий
Рівень конкурентостійкості підприємства	Низький	А			
	Середній		В	Г	Д
	Високий				

Рис. 2. Сегментація конкурентних стратегій

Сегмент А – пасивна стратегія, вихід з ринку. Сегмент Б – за умови неконкурентоспроможності в теперішній час і наявності середнього запасу конкурентостійкості – фокусування на окремому сегменті і продовження конкурентної боротьби. У полі, що відповідає високому рівню конкурентостійкості, є перекриття із сегментом В – стратегія переслідування лідера, оскільки високий наявний запас конкурентостійкості, за умови його подальшого нарощування, дозволить швидко підвищити тактичну конкурентоспроможність. Сегмент В – стратегія переслідування лідера – оптимізація кількості сегментів ринку, де можлива конкурентна боротьба, яка не призведе до активних протидій конкурента-лідера; поступове підвищення конкурентостійкості. Сегмент Г – атакування лідера; в залежності від наявного запасу конкурентостійкості – флангова або фронтальна атака. За умови низького запасу конкурентостійкості, – стратегія переслідування лідера (перекриття із сегментом В) і поступове нарощування запасу конкурентостійкості. Сегмент Д відповідає за стратегію лідера. Якщо запас конкурентостійкості не відповідає високому рівню, то слід обороняти досягнуті позиції, нарощуючи запас конкурентостійкості.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на уточнення математичної моделі оцінки конкурентоспроможності підприємства за умов конкретного підприємства електрозв'язку.

У статті наведено методичні рекомендації щодо оцінки конкурентоспромож-

ності підприємства електрозв'язку, що містить методіку оцінки конкурентоспроможності підприємства та рекомендації з використання результатів оцінки при виборі конкурентної стратегії. Виконані теоретичні й експериментальні дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. Обґрунтовано методологічні основи конкурентоспроможності будь-якого підприємства і запропоновано метод її оцінки, для реалізації якого розроблено математичну модель з використанням апарату нечіткої логіки і нейронних мереж.

2. Адаптовано запропонований метод оцінки конкурентоспроможності для підприємства електрозв'язку. Обґрунтовано і узагальнено фактори конкурентостійкості телекомунікаційного підприємства.

3. Для застосування розробленої математичної моделі, яка реалізує запропонований метод оцінки конкурентоспроможності підприємства, та базується на застосуванні апарату нечітких множин та нейронних мереж, було визначено перелік показників, які відображають особливості галузі електрозв'язку, специфіку діяльності підприємства, період часу.

4. Сформовано загальні рекомендації з вибору конкурентної стратегії телекомунікаційним підприємством за результатами оцінки стратегічної конкурентоспроможності, яка поєднує оцінки тактичної конкурентоспроможності і конкурентостійкості підприємства.

**Література**

1. Войтко С. В., Корд Камран. Элементы стратегического управления предприятием быстро развивающихся отраслей (на примере нефтегазового комплекса и информационно-коммуникационной сферы) // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Збірник наукових праць. Випуск 3 (39). Серія „Економіка”. – Рівне: Видавничий центр НУВГП, 2007. – С. 61 - 66.
2. Резникова Н.П. Маркетинг в телекоммуникациях. – М.: Эко-Трендз, 2002.- 336 с.
3. Стрій Л.О. Ринково-орієнтована система управління економічною діяльністю в галузі зв'язку: Автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.07.04 / НАН України; Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень. – О., 2003. – 36 с.
4. Складові інформаційного забезпечення планування потреби в персоналі на підприємствах зв'язку: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 [Електронний ресурс] / І. Ю. Лебедева; Одес. нац. акад. зв'язку ім. О.С.Попова. – О., 2006. – 20 с.
5. Кузьмінов А.В. Узгодження мотиваційних впливів на ефективність механізму управління телекомунікаціями регіону: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.07.04/ Одес. нац. акад. зв'язку ім. О.С.Попова. – О., 2005. – 19 с.
6. Формування менеджменту на підприємствах зв'язку: праксеологічні засади: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 [Електронний ресурс] / Ю.В. Богоявленська; Одес. нац. акад. зв'язку ім. О.С.Попова. – О., 2006. – 21 с.
7. Орлова О.В. Економічні складові механізму взаємодії операторів у сфері телекомунікацій: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.07.04 / НАН України. Ін-т пробл. ринку та екон.-екол. дослідж. – О., 2005. – 19 с.
8. Гранатуров В.М., Літовченко І.В.. Актуальні проблеми удосконалення господарського механізму управління в галузі зв'язку // Зв'язок. – 2005. – № 1. – С. 6 - 8.
9. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління: Монографія.- Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2007. – 368 с.
10. Булах І.В. Математична модель оцінки стратегічної конкуренто-спроможності підприємства//Вісник НУВГП. Збірник наукових праць. Випуск 3 (39). Серія „Економіка”. – Рівне: Видавничий центр НУВГП, 2007. – С. 24-31.
11. Булах І.В. Методика оцінки конкурентостійкості на прикладі підприємства електрозв'язку // Культура народів Причорномор'я. Збірник наукових праць. Випуск 108. – Сімферополь: Міжвузівський центр „Крим”, 2007. – С. 21 - 24.
12. Комбінування корпоративних та функціональних стратегій в управлінні розвитком операторів електрозв'язку: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 [Електронний ресурс] / К. С. Шапошников; Одес. нац. акад. зв'язку ім. О.С.Попова. – О., 2006. – 20 с.
13. Стратегія розвитку оператора зв'язку та її інвестиційне забезпечення: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.07.04 [Електронний ресурс] / А. Д. Петрашевська; Одес. нац. акад. зв'язку ім. О. С. Попова. – О., 2006. – 20 с.

Статья поступила в редакцию 10.01.2008