

1.Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент: учебный курс/ И. А. Бланк.– Киев: Ника-Центр, 2008. – 448 с.

2.МЕТИНВЕСТ: Официальный сайт [Электронный ресурс]:/Финансовая отчетность.– режим доступа: <http://www.metinvest-holding.com/ru/investors/fresults/performance>

3.Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия/ Г. В. Савицкая. – М.: Инфра-М, 2009. – 536 с.

4.Явкина М.Г. Стратегия формирования оптимальной структуры капитала промышленного предприятия / М. Г. Явкина // Фундаментальные исследования. – 2011. – № 12 (часть 1). – стр. 237-242.

УДК 338.57:621.39

## СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОТЕНЦІАЛУ В СФЕРІ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ

*В. В. Дуленко, Ю. В. Селіванова*

*Резюме.* У статті розглянуто основні аспекти стратегічного аналізу конкурентоспроможності потенціалу підприємств галузі зв'язку. На основі використання методів стратегічного аналізу виявлено сильні та слабкі сторони оператора телекомунікацій, можливості та загрози, а також досліджено конкурентні позиції окремих сегментів підприємства.

*Ключові слова:* стратегічний аналіз, конкурентна позиція, сегмент підприємства, бізнес-стратегія.

**Постановка проблеми.** Сучасні умови розвитку великих телекомунікаційних підприємств є складними і небезпечними через наявність чисельних загроз як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі підприємства. Внаслідок дестабілізуючого впливу чинників зовнішнього середовища та виникнення екстремальних умов функціонування перед підприємствами постає необхідність набуття здатності до опору негативним впливам. За таких умов однією з головних цілей для підприємств стає стратегічний аналіз конкурентоспроможності потенціалу, що й обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різні аспекти, пов'язані зі стратегічним аналізом підприємств галузі зв'язку, досліджували такі економісти, як А.І. Ачкасов [1], П.Л. Гордієнко [2], Л.Є. Довгань [3], К.І. Редченко [4], Л.В. Шостак [5] та інші. Досить пильну увагу стратегічному аналізу приділяють в річних звітах і програмах розвитку операторів телекомунікацій.

**Невирішені частини загальної проблеми.** Віддаючи належне науковій і практичній значущості праць вище названих авторів, слід зазначити, що більш детального вивчення потребують питання, пов'язані зі стратегічним аналізом конкурентних позицій підприємств зв'язку в умовах мінливого зовнішнього середовища.

**Метою роботи** є опрацювання рекомендацій щодо зміцнення конкурентних позицій підприємств у сфері телекомунікацій на засадах стратегічного аналізу конкурентоспроможності їх потенціалу.

**Виклад основного матеріалу.** Одним із провідних підприємств на ринку зв'язку України є Публічне акціонерне товариство «Укртелеком» (далі – ПАТ «Укртелеком»). Особливістю діяльності ПАТ «Укртелеком» є той факт, що воно надає широкий асортимент телекомунікаційних послуг у різноманітних регіонах України. За 2011 р. підприємство отримало дохід в обсязі 8040 млн. грн. Найбільша частка доходів припадала на послуги фіксованого зв'язку (73,2%), а також на Інтернет-послуги (18,4%). Частка доходів від послуг мобільного зв'язку склала 4,7%, а від інших послуг – 3,7% [6].

Для дослідження поточної господарської діяльності на підприємстві та надання рекомендацій із її покращення в майбутньому доцільно використовувати стратегічний аналіз. Стратегічний аналіз являє собою комплексне дослідження економічної системи за параметрами, які визначають її майбутній стан. Метою стратегічного аналізу

конкурентоспроможності потенціалу підприємства є виявлення позитивних і негативних факторів, які можуть впливати на формування та розвиток елементів потенціалу у конкурентному середовищі [1, С. 24].

У процесі проведення стратегічного аналізу об'єкта застосовуються такі прийоми і методи, як STEP – аналіз, SWOT – аналіз, SPACE – аналіз, GAP – аналіз, метод аналізу LOTS, PIMS – аналіз, вивчення профілю об'єкта, матриця БКГ, матриця «McKinsey» — «General Electric» та інші. Для аналізу ПАТ «Укртелеком» найбільш доцільно використовувати SWOT – аналіз та матрицю «McKinsey» — «General Electric». Це можна пояснити мінливістю умов зовнішнього середовища в галузі телекомунікацій та тим фактом, що ПАТ «Укртелеком» одночасно функціонує на різних сегментах ринку зв'язку, займаючи при цьому різні конкурентні позиції.

Застосування SWOT-аналізу, що передбачає ідентифікацію загроз і можливостей підприємства, аналіз його сильних та слабких позицій, орієнтовано на перетворення слабкостей на сили, загроз на можливості та розвиток сильних позицій відповідно до обмежених можливостей.

Використовуючи інформацію, яка стосується діяльності ПАТ «Укртелеком за 2008–2011 рр. [6–8], проведемо SWOT-аналіз підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

SWOT-аналіз ПАТ «Укртелеком»

<p><b>SWOT – матриця ПАТ «Укртелеком»</b></p>	<p><u>Можливості:</u>  1) Збільшення асортименту надання послуг.  2) Покращення якості надання послуг.  3) Розширення ринку збуту послуг (у т.ч. у сільській місцевості).  4) Розробка, впровадження та популяризація новітніх технологій та нових послуг.  5) Оптимізація роботи регіональних філій підприємства.  6) Створення універсальних центрів з продажу послуг.  7) Розвиток інформатизації українських підприємств.  8) Можливість заміни постачальників обладнання.  9) Залучення інвестицій у розвиток інфраструктури підприємства.</p>	<p><u>Загрози:</u>  1) Переорієнтація споживачів з послуг фіксованого зв'язку на послуги мобільного зв'язку.  2) Зростаючий тиск конкурентів.  3) Погіршення ділової репутації підприємства на ринку телекомунікацій України.  4) Поступова втрата висококваліфікованих кадрів.  5) Жорстке регулювання тарифів на послуги фіксованого зв'язку з боку НКРЗІ України.  6) Активне удосконалення технологій конкурентами на ринку Інтернет-послуг.</p>
<p><u>Сильні сторони:</u>  1) Лідер в основній частці надання телекомунікаційних послуг.  2) Можливість надання широкого спектру послуг, усім верствам населення.  3) Найбільша мережа з'єднувальних та абонентських ліній.  4) Найбільша первинна та вторинна мережа.  5) Висококваліфікований персонал.  6) Ліцензія на надання 3G-технологій в Україні.</p>	<p><u>СИМ</u>  1СИ-1М, 1СИ-2М, 1СИ-3М, 1СИ-4М, 1СИ-6М, 1СИ-7М, 2СИ-1М, 2СИ-2М, 2СИ-3М, 2СИ-4М, 2СИ-6М, 3СИ-1М, 3СИ-2М, 3СИ-3М, 3СИ-4М, 3СИ-5М, 4СИ-1М, 4СИ-2М, 4СИ-3М, 4СИ-4М, 4СИ-5М, 5СИ-2М, 5СИ-4М, 5СИ-5М, 5СИ-6М, 6СИ-1М, 6СИ-2М, 6СИ-3М, 6СИ-4М, 6СИ-7М</p>	<p><u>СИЗ</u>  1СИ-13, 1СИ-23, 1СИ-33, 2СИ-13, 2СИ-23, 2СИ-43, 2СИ-53, 2СИ-63, 3СИ-13, 3СИ-23, 3СИ-63, 4СИ-13, 4СИ-23, 4СИ-63, 5СИ-43, 6СИ-13, 6СИ-23, 6СИ-63</p>
<p><u>Слабкі сторони:</u></p>	<p><u>СЛМ</u></p>	<p><u>СЛЗ</u></p>

<p>1) <b>Значна статичність по рівнянню з діяльністю конкурентів.</b></p> <p>2) Використання застарілого обладнання.</p> <p>3) Більш низька прибутковість у порівнянні з конкурентами.</p> <p>4) Неви значеність із реорганізацією підприємства.</p> <p>5) Слабка маркетингова політика підприємства.</p> <p>6) Нераціональне використання фінансових ресурсів підприємства протягом 2008-2011 рр.</p>	<p>1СЛ-1М, 1СЛ-2М, 1СЛ-3М, 1СЛ-4М, 1СЛ-6М, 1СЛ-9М, 2СЛ-8М, 2СЛ-9М, 3СЛ-1М, 3СЛ-2М, 3СЛ-3М, 3СЛ-4М, 3СЛ-6М, 3СЛ-7М, 4СЛ-5М, 5СЛ-1М, 5СЛ-3М, 5СЛ-4М, 5СЛ-6М, 6СЛ-5М, 6СЛ-9М</p>	<p>1СЛ-13, 1СЛ-23, 1СЛ-33, 1СЛ-53, 1СЛ-63, 2СЛ-13, 2СЛ-23, 2СЛ-63, 3СЛ-23, 3СЛ-53, 3СЛ-63, 4СЛ-23, 4СЛ-33, 4СЛ-53, 5СЛ-13, 5СЛ-23, 5СЛ-33, 5СЛ-43, 5СЛ-63, 6СЛ-13, 6СЛ-23, 6СЛ-43</p>
--	---	---

Поле СИМ містить комбінації, у яких використовуються сильні сторони підприємства для реалізації можливостей, що з'являються у зовнішньому середовищі. У полі СИЗ знаходяться комбінації, у яких використовуються сильні сторони для усунення загроз у зовнішньому середовищі. Поле СЛМ містить комбінації, що мінімізують слабкі сторони ПАТ «Укртелеком», використовуючи можливості ситуації на ринку. У полі СЛЗ знаходяться комбінації, у яких відображені загрози, що можуть зробити ще більш слабкими позиції підприємства за окремими критеріями.

Враховуючи дані SWOT-аналізу можна запропонувати такі стратегічні альтернативи в діяльності ПАТ «Укртелеком» у полі СИМ:

1. Опрацювання технічно орієнтованої стратегічної альтернативи, що передбачає поєднання надання нових видів послуг та значний рівень попиту на широко відомі послуги.

2. Постійна орієнтація керівництва на найповніше задоволення споживачів послуг і вдосконалення якості обслуговування, що буде сприяти підвищенню прибутків підприємства.

У полі СЛМ необхідно реалізовувати експансивну стратегію, що передбачає завоювання більшої частки на ринку за рахунок слабкіших конкурентів. У полі СИЗ доцільно проводити заходи, спрямовані на запобігання зменшення попиту за рахунок надання знижок та проведення акцій. У полі СЛЗ ПАТ «Укртелеком» має дві стратегічні альтернативи:

1. Стратегічна альтернатива переорієнтації, яка передбачає більш активну діяльність ПАТ «Укртелеком» у наданні послуг Інтернет, ніж послуг фіксованого зв'язку, внаслідок чого підприємство отримає значні переваги на ринку.

2. Пошук різних джерел фінансових інвестицій.

Сучасним інструментом генерації стратегічних альтернатив щодо здобуття конкурентних переваг є портфельний аналіз за методикою «McKinsey — «General Electric». Вона передбачає визначення стратегічно привабливого господарського портфеля на засадах побудови двомірної матриці, де системними критеріями є конкурентна позиція підприємства на ринку та привабливість ринку.

На основі інформації, представленої у джерелах [6–8], проведемо портфельний аналіз ПАТ «Укртелеком» за допомогою матриці «McKinsey — «General Electric». Кожний системний критерій має три оцінки: сильну, слабку і середню. Для кожного із системних критеріїв було відібрано по 10 факторів.

Кожен фактор був оцінений за шкалою від 1 до 10 балів. Для визначення інтегральної оцінки конкурентної позиції трьох сегментів ПАТ «Укртелеком» (Інтернет-послуги, мобільний зв'язок, фіксований зв'язок) та привабливості

відповідного ринку з урахуванням вагомості кожного із факторів була використана наступна формула:

$$K = \sum_{i=1}^n a_i * E_i, \quad (1)$$

де  $K$  – інтегральний показник конкурентоспроможності сегменту (привабливості ринку);

$a_i$  – бальна оцінка фактору;

$E_i$  – питома вага фактору.

Якщо конкурентна позиція сегменту чи привабливість відповідного ринку має від 6,6 до 10 балів, то вона є високою; якщо від 3,3 до 6,6 балів – середньою; менше за 3,3 бала – слабкою.

Сегмент Інтернет-послуг за конкурентоспроможністю та привабливістю ринку отримав оцінки у 8,71 та 8,3 бала відповідно; сегмент мобільного зв'язку – 4,67 та 8,41 бала; сегмент фіксованого зв'язку – 8,1 та 6,56 бала. Систематизуємо ці дані за допомогою матриці «McKinsey» — «General Electric» (рис. 1).

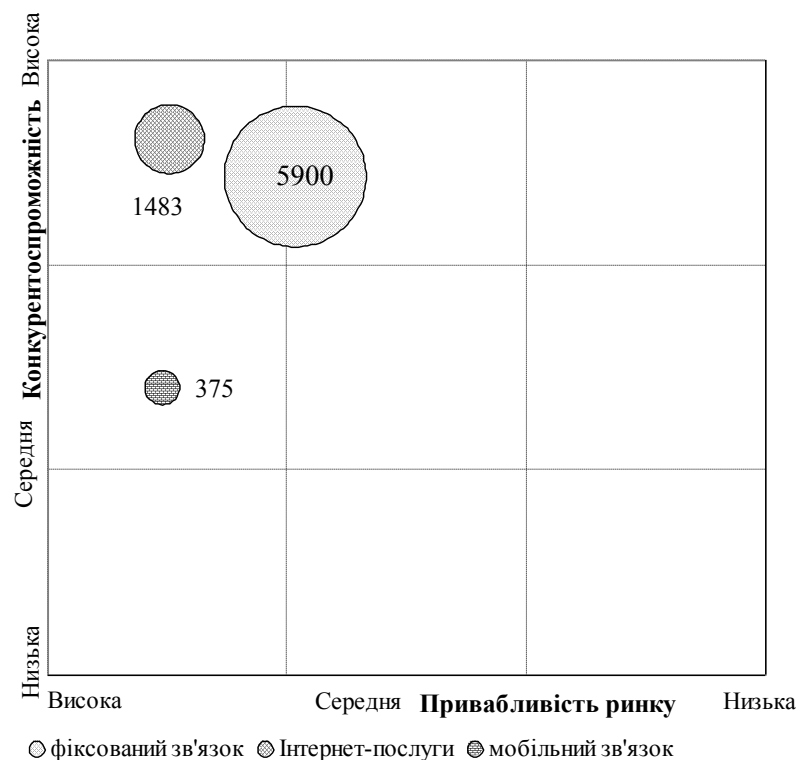


Рис. 1. Матриця «McKinsey» — «General Electric» для ПАТ «Укртелеком»

Як видно з наведеної діаграми, сегмент Інтернет-послуг має високу оцінку як за рівнем конкурентоспроможності, так і за привабливістю ринку, відповідно, є найбільш перспективним. Фіксований зв'язок має високу конкурентоспроможність та середню привабливість ринку, відповідно, потрібно реінвестувати прибуток із цього сегменту у розвиток більш перспективного напрямку (Інтернет-послуг) або намагатися отримувати максимальний прибуток. Мобільний зв'язок має високу привабливість ринку та середню конкурентоспроможність; потребує інвестування або реінвестування прибутку.

Виходячи з побудованої матриці «McKinsey» — «General Electric» та методологічної бази [4, С. 151] для окремих сегментів ПАТ «Укртелеком» доцільно використовувати такі бізнес-стратегії:

1. Бізнес-стратегія сегменту Інтернет-послуг повинна бути націлена на захист свого становища переважно шляхом додаткових інвестицій. Також необхідно сконцентрувати зусилля на збереженні сильних сторін сегменту для зниження загрози посилення позицій конкурентів.

2. У сегменті фіксованого зв'язку необхідно визначити найбільш привабливі напрями діяльності і вкладати кошти саме в них; розвивати здатність протидіяти впливу операторів фіксованого зв'язку з невеликою часткою на ринку, але з більш гнучкою тарифною політикою. Реалізація цих заходів допоможе досягти збільшення ефективності та прибутковості сегменту фіксованого зв'язку.

3. Бізнес-стратегія сегменту мобільного зв'язку ПАТ «Укртелеком» повинна бути спрямована на вибіркового розвиток тих напрямків, де сегмент є найсильнішим, та концентрації на специфічній цільовій аудиторії (клієнтах, яким потрібна висока швидкість та якість послуг мобільного зв'язку та мобільного доступу до мережі Інтернет, проте за вищими ніж у конкурентів тарифами).

У ситуації, коли різні сегменти ПАТ «Укртелеком» значно відрізняються один від одного за потенціалом розвитку, доцільно визначити найперспективніші з них, що й було зроблено за авторською методикою. Було відібрано по сім позитивних та негативних факторів, які значною мірою впливають на стабільність розвитку того чи іншого сегменту. Для аналізу були обрані послуги фіксованого, комп'ютерного та мобільного зв'язку. На перетині назви фактору та сектору діяльності знаходиться оцінка в балах від 1 до 5 (табл. 2.). Загальний показник перспективності розвитку певного сектору розраховується за формулою:

$$R_{п.р.} = \sum_{n=1}^7 x_n - \sum_{m=1}^7 x_m, \quad (2)$$

де  $R_{п.р.}$  – рейтинг перспективності розвитку певного сегменту;

$\sum_{n=1}^7 x_n$  – сукупна бальна оцінка позитивних факторів функціонування;

$\sum_{m=1}^7 x_m$  – сукупна бальна оцінка негативних факторів.

Таблиця 2

Матриця пріоритетних напрямків розвитку ПАТ «Укртелеком»

Характерна ознака	Фіксований зв'язок	Послуги Інтернет	Мобільний зв'язок
Розділ 1. Позитивні фактори			
1. Доступна вартість послуги	4	4	3
2. Лояльність споживачів	4	4	2
3. Акційні пропозиції	2	5	4
4. Дохідність послуги	3	3	2
5. Інвестиційна привабливість	2	4	3
6. Впровадження інновацій	2	4	3
7. Надійність техобслуговування	4	3	3
<b>Усього за розділом 1</b>	<b>21</b>	<b>27</b>	<b>20</b>
Розділ 2. Негативні фактори			
1. Ступінь існуючої конкуренції	1	3	5
2. Стандартизація послуги	4	2	3
3. Собівартість послуги	4	3	4
4. Ризик зниження абонбазы	3	2	4
5. Відсутність стратегії просування послуги	4	2	3
6. Потенційно нові конкуренти	2	4	3
7. Можливість інформаційної атаки споживача	2	5	3

Усього за розділом 1	20	21	25
Загалом	1	6	-5

Найбільш доступна вартість послуг та лояльність споживачів притаманна послугам фіксованого та Інтернет-зв'язку, що пояснюється прийнятним співвідношенням «ціна-якість» послуг. Найнижчий бал відносно акційних пропозицій отримав фіксований зв'язок, адже тарифи на цей вид зв'язку жорстко регламентуються НКРЗІ України.

Найвищий ступінь існуючої конкуренції характерний для сегменту мобільного зв'язку. На цьому ринку конкурентами новоствореного ТОВ «ТриМоб» є «Київстар G.S.M.», «МТС-Україна» та «Астеліт». Найбільша вірогідність появи нових конкурентів для ПАТ «Укртелеком» є у сегменті Інтернет-послуг, урахувавши, що підприємство суттєво поступається позиціями в окремих регіонах України. Ці фактори обумовлюють ризик зниження абонентської бази. Отже, найперспективнішим сегментом діяльності ПАТ «Укртелеком» є Інтернет-зв'язок, який отримав оцінку у 6 балів, що співпадає з результатами аналізу, проведеного за допомогою матриці «McKinsey» — «General Electric».

Для усунення проблем, що існують в окремих сегментах діяльності ПАТ «Укртелеком», треба розробити систему стратегічних заходів. Ключову роль найближчим часом потрібно відвести фіксованому зв'язку та Інтернет-послугам як найбільш прибутковим сегментам. Заходи у сфері фіксованого зв'язку слід спрямувати на повернення лояльності споживачів. Стратегія розвитку Інтернет-послуг повинна мати на меті покращення рівня технологічного обслуговування, розробку заходів із просування послуг, а також зниження диференціації в рівні абонентської бази в окремих регіонах. У діяльність ТОВ «Тримоб» (сегмент мобільного зв'язку ПАТ «Укртелеком») потрібно внести певні корективи, які б дозволили підприємству знайти своє місце на висококонцентрованому ринку та спеціалізуватися на специфічній цільовій аудиторії.

Вважаємо, що запропоновані стратегічні дії сприятимуть підвищенню маркетингового потенціалу, поліпшенню конкурентних позицій в пріоритетних сегментах діяльності ПАТ «Укртелеком», а також зниженню збитків від малоефективних сегментів.

**Висновки.** Отже, ПАТ «Укртелеком» є лідером за обсягом доходів у галузі телекомунікацій України, має низку переваг у порівнянні із конкурентами на ринку. Однак і для цього підприємства характерні певні проблеми, зокрема суттєві диспропорції в структурі доходів між окремими сегментами, нездатність інколи швидко пристосуватися до змін зовнішнього середовища, погіршення ділової репутації. Конкурентні позиції ПАТ «Укртелеком» на окремих сегментах ринку зв'язку України доволі сильно відрізняються, що обумовлює специфічність стратегій на кожному з них. Під час розробки та реалізації бізнес-стратегій окремих сегментів ПАТ «Укртелеком» необхідно використовувати методи стратегічного аналізу та адекватно реагувати на зміни умов зовнішнього середовища для підприємств галузі зв'язку. Вважаємо, що це надасть змогу підвищити конкурентоспроможність потенціалу досліджуваного підприємства.

**Перспективи подальших досліджень.** У рамках подальших досліджень доцільно розглянути особливості стратегічного планування та проаналізувати функціональні стратегії ПАТ «Укртелеком».

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Ачкасов А.І. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: Конспект лекцій / А.І. Ачкасов, Т.А. Пушкар, В.Г. Федорова. — Харків: ХНАМГ, 2010. — 89с.

2. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник / П.Л. Гордієнко. — К.: Алерта, 2006. — 404с.
3. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: Навчальний посібник / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 440с.
4. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навчальний посібник / К. І. Редченко. — 2-е вид., доп. — Львів: Новий Світ – 2000, 2010. — 272с.
5. Шостак Л. В. Розробка корпоративної стратегії операторів сфери телекомунікацій [Електронний ресурс] / Л. В. Шостак, С. В. Павлова // Електронне фахове видання «Ефективна економіка». — Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1948>
6. Річний звіт ПАТ «Укртелеком» за 2011 р. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт ПАТ «Укртелеком». — Режим доступу: [http://www.ukrtelecom.ua/media/library/richniy\\_zvit\\_2011.pdf](http://www.ukrtelecom.ua/media/library/richniy_zvit_2011.pdf)
7. Річна фінансова звітність ПАТ «Укртелеком» за 2008–2011 рр. [Електронний ресурс] // Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України. — Режим доступу: <http://www.smida.gov.ua/db/emitent/report/year/show/101376>
8. Звіт щодо діяльності НКРЗІ та стану телекомунікацій в Україні за 2011 р. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт НКРЗІ. — Режим доступу: [http://www.nkrz.gov.ua/img/zstored/File/2011\\_zvit\\_nkrz.pdf](http://www.nkrz.gov.ua/img/zstored/File/2011_zvit_nkrz.pdf)

УДК 331.567

## **МОЛОДЕЖНАЯ БЕЗРАБОТИЦА И МОЛОДЕЖНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО: ТЕНДЕНЦИИ, ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ**

*И. А. Дьяченко, Л. В. Шаульская*

*Резюме.* В статье рассматривается современное состояние молодежной безработицы и молодежного предпринимательства в Украине, а также их взаимообусловленность, проблемы и перспективы. Предложены меры для развития молодежного предпринимательства.

*Ключевые слова:* безработица, молодежная безработица, проблемы молодежной безработицы, молодежное предпринимательство, проблемы молодежного предпринимательства.

**Постановка проблемы.** Молодежная безработица в Украине – один из актуальных вопросов социально-экономической политики государства, так как мировой финансовый и экономический кризис усугубили проблемы занятости в разных сегментах рынка, в том числе и молодежном. На рынке труда образуется нехватка рабочих мест для молодых специалистов. Одно из направлений смягчения напряженности в молодежном сегменте рынка труда – это создание условий для развития молодежного предпринимательства.

Молодые люди являются основным носителем интеллектуального потенциала общества и источником пополнения трудовых ресурсов. Обеспечение достойных условий для развития и жизнедеятельности молодых людей имеет огромное значение для дальнейшего успешного развития общества.

По данным Государственной службы статистики Украины, в 2012 году уровень безработицы среди молодежи составил 17,3 %, тогда как уровень безработицы среди экономически активного населения был равен 7,5% экономически активного населения, то есть от безработицы больше всего страдают молодые люди в возрасте от 15 до 24 лет.

**Информационная база исследования:** изучению различных аспектов формирования и развития молодежного рынка труда посвятили свои работы такие зарубежные ученые: Р. Джекман, Р. Леярд, К. Маккенн, Р. Филер, Х. Холзер, Д. Мортенсен и др. Среди отечественных ученых проблемами обеспечения эффективной занятости молодежи занимались: И. Бондарь, Д. Богиня, Г. Дмитренко, В. Васильченко, В. Савицкая, Л. Шаульская, Т. Заяц, И. Петрова, Л. Ткаченко и др.