

УДК 631.15

**Халімон Т.М.***кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту  
Державного університету телекомунікацій***СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ РОЗВИТКОМ  
ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

У статті розглянуто сутнісно-змістову основу стратегічного управління конкурентним розвитком телекомунікаційних підприємств. Визначено чинники, стратегічний контур та глибину стратегічної перспективи цього розвитку. Обґрунтовано послідовність ланцюга розроблення, процедури матричного позиціонування, фільтрації, відбору та реалізації конкурентної стратегії телекомунікаційних підприємств. Запропоновані заходи сприятимуть адаптації телекомунікаційних підприємств до змін в умовах конкурентної боротьби та зміцненню довгострокової ринкової позиції для стабільності конкурентного розвитку.

**Ключові слова:** стратегічне управління, конкурентоспроможність, конкурентний розвиток, конкурентні переваги, телекомунікаційні підприємства.

**Халимон Т.Н. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТНЫМ РАЗВИТИЕМ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

В статье рассмотрена по сущностно-содержательная основа стратегического управления конкурентным развитием телекоммуникационных компаний. Определены факторы, стратегический контур и глубина стратегической перспективы этого развития. Обоснована последовательность цепи разработки, процедуры матричного позиционирования, фильтрации, отбора и реализации конкурентной стратегии телекоммуникационных компаний. Предложенные меры будут способствовать адаптации телекоммуникационных предприятий к изменениям в условиях конкурентной борьбы и укреплению долгосрочной рыночной позиции для стабильности конкурентного развития.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, конкурентоспособность, конкурентное развитие, конкурентные преимущества, телекоммуникационные предприятия.

**Khalimon T.M. STRATEGIC MANAGEMENT COMPETITIVE DEVELOPMENT OF TELECOMMUNICATION ENTERPRISES**

The essence-content basis of strategic management of competitive development of telecommunication enterprises is considered in the article. The factors, strategic outline and depth of the strategic perspective of this development are determined. The sequence of the development chain, matrix positioning, filtering, selection and implementation of the competitive strategy of telecommunication enterprises is substantiated. The proposed measures will promote the adaptation of telecommunications companies to changes in the competitive environment and strengthen the long-term market position for the sake of the stability of competitive development.

**Keywords:** strategic management, competitiveness, competitive development, competitive advantages, telecommunication enterprises.

**Постановка проблеми.** Останнім часом значення стратегічного управління конкурентним розвитком телекомунікаційних підприємств значно зростає. Переважно це пояснюється важливістю та вагомістю телекомунікаційної сфери й усвідомленням доцільності стратегічного типу управління в умовах, коли конкурентне середовище телекомунікаційних підприємств зазнає суттєвих та динамічних змін. Визначення чинників, стратегічного контуру та глибини стратегічної перспективи конкурентного розвитку телекомунікаційних підприємств у кризових деформаційних умовах сприяє концентрації зусиль і ресурсів щодо підвищення ефективності функціонування та успішного зростання. Система стратегічного управління конкурентним розвитком телекомунікаційних підприємств вимагає застосування специфічного набору методологічного інструментарію, що дає змогу ухвалювати обґрунтовані і раціональні рішення. Відповідно, і інструментарій формування стратегічного управління конкурентним розвитком телекомунікаційних підприємств значно відрізняється від алгоритмів розроблення стратегічних перспектив й альтернатив у інших галузях національної економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значущість проблем стратегічного управління конкурентним розвитком телекомунікаційних підприємств підтверджується наявністю широкої наукової полеміки, до якої долучилися такі визнані відомі вчені, як: І. Ансофф, С. Боньяр, А. Воронкова, О. Гудзь, Дж. Дей, П. Дойль, Т. Коно, Г. Мінцберг, Н. Пірсі,

М. Портер, П. Стецюк Дж. Робінсон, А. Томпсон, О. Тридід, Р. Фатхутдінов, А. Чандлер та ін. В їхніх працях ґрунтовно розглядаються проблеми сутності поняття конкурентоспроможності, її рівнів та видів, теоретико-методологічні підходи до формування та оцінки систем управління конкурентоспроможністю.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте незаслужено мало уваги приділяється особливостям формування стратегічного управління конкурентним розвитком телекомунікаційних підприємств, виявленню чинників, стратегічного контуру та глибини стратегічної перспективи цього розвитку. Розгляд цих аспектів актуалізується зростаючою непередбачуваністю змін конкурентного середовища і необхідністю обґрунтування послідовності ланцюга розроблення, процедури матричного позиціонування, фільтрації, відбору та реалізації конкурентної стратегії телекомунікаційних підприємств, що сприяє їх адаптації до змін в умовах конкурентної боротьби та зміцненню довгострокової ринкової позиції для стабільності конкурентного розвитку.

**Мета статті** полягає у розгляді сутнісно-змістової основи стратегічного управління конкурентним розвитком телекомунікаційних підприємств, виявленні чинників, стратегічного контуру та глибини стратегічної перспективи цього розвитку, обґрунтуванні послідовності ланцюга розроблення, процедури матричного позиціонування, фільтрації, відбору та реалізації конкурентної стратегії телекомунікаційних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Поняття конкурентного розвитку акумулює у собі широкий діапазон соціально-економічних та організаційно-управлінських характеристик, які визначають стан телекомунікаційних підприємств на галузевому ринку. М. Портер переконував, що базові чинники конкурентного розвитку «забезпечують фундамент для формування стратегічного плану дій, який дає можливість виявити сильні і слабкі сторони підприємства, визначити ринкову позицію та викрити, які стратегічні напрями дадуть максимальний позитивний ефект» [9]. Тобто конкурентний розвиток «поступово стає об'єктом стратегічного управління, метою якого є досягнення необхідного соціально-економічного результату господарювання за мінімальних витрат виробництва» [8]. У такому зрізі цікавою є позиція З.С. Шершньової та С.В. Оборської, які зазначають, що конкурентний розвиток підприємства не є «постійною характеристикою, він визначає здатність вести успішну конкурентну боротьбу, протистояти в певний період основним конкурентам. Зі змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі змінюються також порівняльні конкурентні переваги щодо інших підприємств галузі» [11, с. 71]. Слід акцентувати, що конкурентний розвиток може відбуватися не лише під впливом управлінських дій телекомунікаційного підприємства, а й бути наслідком відповідної поведінки конкурентів, тому конкурентний розвиток телекомунікаційного підприємства окреслюється високим рівнем мінливості за несприятливих явищ середовища. Зазвичай наявність інструментів підтримання сталого конкурентного розвитку телекомунікаційного підприємства в динамічному середовищі впродовж певного часового періоду пов'язують із його стратегічними альтернативами і можливостями. Р.А. Фатхутдінов обґрунтовував, що стратегічний конкурентний розвиток – це «потенційна здатність об'єкта управління конкурувати в майбутньому на конкретних ринках, яка забезпечується зниженням прояву стратегічних неконкурентоспроможних факторів і посиленням прояву стратегічних ексклюзивних конкурентних переваг об'єкта на основі проведення комплексної стратегічної діагностики об'єкта, параметрів ринку і конкурентів, розробки стратегії» [10, с. 34]. А.С. Шпанко підкреслює каузальний зв'язок стратегічного конкурентного розвитку з «ключовими можливостями» підприємства [12, с. 48]. Дійсно, стратегічний конкурентний розвиток відбувається лише завдяки реалізації конститутивних, «ключових» конкурентних переваг.

Стратегічне управління конкурентним розвитком телекомунікаційних підприємств зводиться до формування конкурентних переваг, але не окремими інструментами впливу, а комплексними цілеспрямованими заходами. Так, на світовому ринку стабільну конкурентну перевагу формують: визнаний торговий бренд, висока надійність підприємства, сучасний дизайн, висока продуктивність, швидкість, потужність, інноваційні комунікаційні ланцюги, комфортність, екологічність, сучасні інформаційні технології, що визначають диференціацію послуг та сервісу за якісними параметрами. Нині генерування конкурентних переваг за ціновими характеристиками можливе за великих масштабів діяльності та низьких операційних витрат, зазвичай отримуваних завдяки уніфікованості послуг, оціднаних технологій, наявності гострої конкурентної боротьби серед постачальників телекомунікаційних підприємств.

Ланцюг стратегічного управління конкурентним розвитком телекомунікаційних підприємств носить циклічний, фактично замкнутий характер. Цей ланцюг починається з визначення мети, завдань, орієнтирів і закінчується виконанням ухвалених заходів, тобто досягненням певних результатів. Після ретельного аналізу отриманої інформації про отримані результати конкретизуються й корегуються раніше ухвалені заходи, розробляються нові, опрацьовуються нові пріоритети та орієнтири, і цикл розпочинається спочатку.

Ключовими завданнями стратегічного управління конкурентним розвитком телекомунікаційних підприємств слід уважати: реалізацію стратегічних заходів щодо стабільного конкурентного розвитку; організаційно-економічне та фінансове забезпечення конкурентного розвитку; підтримку обґрунтованих ініціатив щодо концентрації, кластеризації, інтеграції та диверсифікації бізнес-процесів; підвищення інноваційності підприємства.

Зміст стратегічного управління конкурентним розвитком телекомунікаційних підприємств «проявляється в реалізації внутрішніх взаємозв'язків» [3, с. 106]. Стратегічне управління конкурентним розвитком телекомунікаційних підприємств здійснюється на рівні вищого менеджменту підприємства і зорієнтоване на довгострокові пріоритети розвитку. Метою стратегічного управління конкурентним розвитком телекомунікаційних підприємств є формування, підтримання та примноження стратегічної конкурентної переваги. Конкурентна перевага підприємства «може бути визнана стратегічною конкурентною перевагою, якщо вона є глобальною, тобто стійкою в часі й привертає широку і постійну увагу з боку зовнішнього оточення підприємства» [7, с. 198].

Загалом у методології стратегічного управління конкурентним розвитком телекомунікаційних підприємств виділяють кілька етапів:

- контролююче управління з урахуванням контролю над виконанням, у якому реакція менеджменту підприємства відбувається після виконання заходів. Це реактивна адаптація, що природна для підприємств, але потребує багато часу на проведення змін, опрацювання нової стратегії й адаптацію до неї підприємства (за стрімких деформацій це неприйнятно);

- екстраполяційне управління, коли конкурентна динаміка пришвидшується, але стратегію ще можна розробляти шляхом екстраполяції, враховуючи наявні тенденції;

- управління змінами, коли конкурентна динаміка почала генерувати несподівані процеси, проте ще можна вчасно спрогнозувати майбутні тенденції та опрацювати відповідні конкурентні стратегії;

- гнучке управління, коли необхідно ухвалювати екстрені заходи, яке складається в обставинах стрімких непередбачуваних змін та колізій.

Принципами побудови ефективного стратегічного управління конкурентним розвитком телекомунікаційних підприємств є: чітка організаційно-компетентнісна регламентація управління; наукова обґрунтованість формування конкурентних переваг; системний підхід до побудови управління; гнучкість управління; структурованість та різноманіття інструментів та методів управління; функціональна інтеграція, спеціалізація, кластеризація, універсальна інтеграція та централізація управління; збалансованість прав, обов'язків та відповідальності; цілеспрямоване мотивування персоналу щодо активізації конкурентного розвитку; раціональне сполучення ділових комунікацій; гармонізація організаційно-економіч-

ного механізму та технологій управління; адаптація до змін конкурентного середовища за прийнятних часів та ресурсних обмежень.

Отже, стратегічне управління конкурентним розвитком телекомунікаційних підприємств дослідники пов'язують із перспективними, довготривалими і латентними характеристиками конкурентних можливостей підприємства, що мають забезпечити його успішну майбутню діяльність на ринку. Перспективний характер стратегічного управління конкурентним розвитком телекомунікаційних підприємств проявляється через дві форми фіксації:

- наявних резервів конкурентоспроможності, що окреслюється здатністю підприємства до конкурентної боротьби за рахунок наявних конкурентних переваг, які збережуться у довгостроковій перспективі;

- майбутніх резервів конкурентоспроможності, якої може досягти підприємство в довгостроковій перспективі за рахунок генерування нових конкурентних переваг, які б відповідали конкурентній динаміці середовища.

Кожне телекомунікаційне підприємство має свій формат стратегічного контуру. Так, конкурентний розвиток невеликих телекомунікаційних підприємств досить динамічний, що пояснюється швидкими змінами у внутрішньому організаційному ландшафті і нестабільністю телекомунікаційного ринку, де функціонують такі ж підприємства із ситуативними конкурентними перевагами й можливостями.

Стратегічним контуром вважають період, упродовж якого можуть відбутися трансформації в конкурентному середовищі, які здатні вплинути на існування телекомунікаційного підприємства. Якщо вилучити форс-мажорні непередбачувані процеси, то вирішальним чинником впливу на конкурентний розвиток телекомунікаційного підприємства є поява нових гравців, здатних витіснити підприємство з телекомунікаційного ринку. Тому конфігурація стратегічного контуру конкретного телекомунікаційного підприємства знаходиться в часових параметрах необхідних для створення та започаткування операційної діяльності і середнім періодом функціонування телекомунікаційних підприємств. «Стратегічний контур слугує мірилом часу, за який може змінитися склад основних конкурентів і, як наслідок, характер конкурентної поведінки» [2]. У цьому контурі конкурентний ринок може деформуватися настільки, що прояв ризиків функціонування багатьох діючих на ньому телекомунікаційних підприємств стане цілком реальним.

Окреслення стратегічного контуру необхідне не лише для того, щоб ураховувати часовий період, упродовж якого, ймовірно, телекомунікаційне підприємство збереже свої конкурентні переваги. Його тривалість має враховуватися під час здійснення ретроспективного аналізу досягнутого рівня конкурентоспроможності, що передусє розробленню стратегії конкурентного розвитку [2].

Більшість дослідників стратегічне управління конкурентним розвитком телекомунікаційних підприємств пов'язує його з невикористаними латентними резервами, які мають забезпечити високу конкурентоспроможність підприємства у стратегічній перспективі. Така позиція вважається дискусійною, оскільки наявні латентні резерви можуть бути і невикористані в майбутньому, а їх наявність може засвідчувати неспроможність менеджменту до реалізації конкурентних можливостей. Виклики конкурентного середовища будуть лише нарощувати вимоги до обґрунтованості стратегічних управлінських рішень.

Отже, стратегічне управління конкурентним розвитком телекомунікаційних підприємств відображає ймовірнісну перспективну здатність телекомунікаційного підприємства зберігати систему конкурентних переваг, що забезпечить високий рівень його конкурентоспроможності у стратегічному контурі. Воно має відносну ефективність, а отже, вважається об'єктом диференційованої оцінки, рівень якого окреслюється:

- глибиною стратегічної перспективи конкурентного розвитку на основі наявних конкурентних переваг;

- ступенем стійкості конкурентних переваг до руйнівних процесів, яка вважається якісною характеристикою, що відображає можливість збереження досягнутого рівня конкурентоспроможності.

Глибина стратегічної перспективи конкурентного розвитку – це диференційований проміжок часу, протягом якого телекомунікаційне підприємство, ймовірно, забезпечить свою прибуткову діяльність. Він розраховується на основі екстраполяції ключових показників досягнутого рівня конкурентоспроможності – обсягу прибутків і рентабельності діяльності.

Таким чином, кількісну оцінку ефективності стратегічного управління конкурентним розвитком телекомунікаційних підприємств доцільно здійснювати за розрахунком інтегрального показника з використанням коефіцієнтів стратегічного контуру, конкурентного досвіду, глибини стратегічної перспективи конкурентного розвитку, досягнутої і стратегічної конкурентоспроможності підприємства. Задля отримання аналітичних показників і ухвалення управлінських заходів необхідно розглянути якісну характеристику конфігурації складників стратегічного управління конкурентним розвитком за методом багатомірного матричного позиціонування, що дасть змогу перевести у площину аналітичної конкретики його якісні характеристики та визначити перспективи конкурентного розвитку впродовж визначеного стратегічного контуру.

Даний метод дає змогу оцінити кількісні та якісні параметри ефективності стратегічного управління конкурентним розвитком телекомунікаційних підприємств, які можна використати під час характеристики досліджуваних телекомунікаційних підприємств і їх диференціації та кластеризації за певними ознаками.

На ефективність стратегічного управління конкурентним розвитком телекомунікаційних підприємств впливають: якість управління підприємством; бізнес-ланцюги; якість матриці конкурентних стратегій; конкурентний потенціал підприємства; організаційно-технічний рівень виробництва; бізнес-комунікації; кваліфікація менеджменту; конкурентна поведінка; стратегічна спрямованість персоналу; якість стратегічного набору підприємства; наявність сучасних інфокомунікаційних ланцюгів.

При цьому мають бути враховані такі чинники: потреба та забезпеченість фінансовими ресурсами; асортимент та диверсифікація продуктів і послуг, їх обсяги та вартість; рівень інноваційності та клієнтоорієнтованості підприємства; постійне оновлення пакетних послуг, імідж підприємства тощо.

Метою стратегічного управління конкурентним розвитком телекомунікаційних підприємств вважається ухвалення стратегічних управлінських рішень, зорієнтованих на зміцнення довгострокової конкурентоспроможності. Виявивши й оцінивши ключових конкурентів, телекомунікаційне підприємство повинно розробити конкурентні стратегії, які сприя-

тимуть генеруванню додаткових конкурентних переваг та здійсненню процедур матричного позиціонування.

Поняття стратегії в науковий економічний обіг увів А. Чандлер, який окреслив стратегію як «метод установлення довгострокових цілей організації, програм її дій та пріоритетних напрямів розміщення ресурсів». І. Ансофф вважає, що «стратегія – це набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності» [1, с. 53]. М. Мескон стверджує, що «стратегія є детальним усебічним комплексним планом, що призначений для того, щоб забезпечити виконання місії організації і досягнення її цілей» [6, с. 260].

Телекомунікаційне підприємство має сформувати «стратегічний набір», що відбиває специфіку функціонування та розвитку суб'єкта, рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі [4, с. 159].

Логічно обґрунтованою вважаємо таку послідовність ланцюга розроблення, процедури матричного позиціонування, фільтрації, відбору та реалізації конкурентної стратегії телекомунікаційних підприємств: виявлення конкурентних переваг; визначення стратегічного контуру; формування матриці конкурентних стратегій; фільтрації, відбору та реалізації конкурентної стратегії; визначення ступеня стійкості конкурентних переваг; оцінка глибини стратегічної перспективи конкурентного розвитку; формування конкурентної поведінки залежно від ситуації на ринку; здійснення процедури матричного позиціонування; оцінка ефективності стратегічного управління конкурентним розвитком; аналіз індикаторів, оцінка відхилень від цільових орієнтирів; корегування й швидка реакція на динамічні зовнішні й внутрішні зміни.

**Висновки.** Таким чином, розглянута сутнісно-змістова основа стратегічного управління конкурент-

ним розвитком телекомунікаційних підприємств дала змогу визначити чинники, окреслити стратегічний контур та глибину стратегічної перспективи цього розвитку, обґрунтувати послідовність ланцюга розроблення, процедуру матричного позиціонування, фільтрації, відбору та реалізації конкурентної стратегії телекомунікаційних підприємств, що сприяє їх адаптації до змін в умовах конкурентної боротьби та зміцненню довгострокової ринкової позиції для стабільності конкурентного розвитку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ансофф И. Стратегическое управление в корпорациях. М.: Экономика, 1989. 519 с.
2. Гудзь О.Є. Концептуальні підходи до формування портфеля інноваційних стратегій підприємства. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2015. Вип. 11. Т. 1. С. 85–91.
3. Дафт Р. Менеджмент; пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина; 8-е изд. СПб.: Питер, 2010. 800 с.
4. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник / С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась та ін. К.: КНЕУ, 2006. 527 с.
5. Коломицева А.О., Головань Л.О. Оцінка конкурентної динаміки в умовах впливу інновацій. Маркетинг і менеджмент. 2013. № 2. С. 168–174.
6. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. М.: Дело, 2005. 720 с.
7. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка і стратегія забезпечення: монографія. Д.: ДУЕП, 2006. 276 с.
8. Перерва П.Г., Романчик Т.В. Механізм управління рівнем конкурентоспроможності продукції підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 4. С. 230–235.
9. Портер М. Конкуренция; пер.с англ. М.: Вильямс, 2003. 496 с.
10. Фатхутдінов Р.А., Осовська Г.В. Управління конкурентоспроможністю організації: підручник. К.: Кондор, 2009. 470 с.
11. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: КНЕУ, 1999. 384 с.
12. Шпанко А. Про сутність поняття «стратегічна конкурентоспроможність». Економіка України. 2007. № 6. С. 45–49.