

СЕКЦІЯ 4 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-42-5

УДК 005.93:[339.137.2]:338.47

Білявський В.М.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності підприємств
Національного авіаційного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2129-1524>
E-mail: valentyb.biliavskiy@npp.nau.edu.ua

ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена дослідженню теоретико-методичних основ оптимізації процесу управління в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства, які потребують детального опрацювання з метою формування ефективної конкурентної стратегії. Визначено шляхи оптимізації процесу управління оператора ПАТ «Укртелеком», що дозволяє топ-менеджменту вжити заходів, щодо побудови ефективної організаційної структури управління підприємством. Оцінено вплив конкурентних переваг на зміни конкурентних стратегій оператора на ринку телекомунікаційних послуг України, необхідного для закріплення своїх конкурентних позицій, а також подальшого розвитку внутрішніх складових його життєдіяльності у відповідності до всезростаючих потреб ринку. Досліджено матрицю пріоритетних напрямків оптимізації процесу управління оператора, як складової економічної направленості сфери діяльності підприємства та його стратегічного розвитку.

Ключові слова: оптимізація процесу управління, телекомунікаційні послуги, конкурентоспроможність підприємства, конкурентна стратегія, стратегічний розвиток.

Белявский В.Н. ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Статья посвящена исследованию теоретико-методических основ оптимизации процесса управления в контексте повышения конкурентоспособности предприятия, требующих детальной проработки с целью формирования эффективной конкурентной стратегии. Определены пути оптимизации процесса управления оператора АО «Укртелеком», позволяют топ-менеджменту принять меры относительно построения эффективной организационной структуры управления предприятием. Оценено влияние конкурентных преимуществ на изменения конкурентных стратегий оператора на рынке телекоммуникационных услуг Украины, необходимого для закрепления своих конкурентных позиций, а также дальнейшего развития внутренних составляющих его жизнедеятельности в соответствии с всевозрастающими потребностями рынка. Исследована матрица приоритетных направлений оптимизации процесса управления оператора, как составляющей экономической направленности сферы деятельности предприятия и его стратегического развития.

Ключевые слова: оптимизация процесса управления, телекоммуникационные услуги, конкурентоспособность предприятия, конкурентная стратегия, стратегическое развитие.

Biliavskiy Valentyn. OPTIMIZATION OF THE MANAGEMENT PROCESS AS A FACTOR IN INCREASING THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

Under the current conditions of increasing competition, businesses face with the challenge of increasing their competitiveness. Development of production programs requires the attraction of additional financial resources. Therefore, there is a need to attract investment by developing a strategy for the investment attractiveness of the enterprise, which is achieved by increasing its competitive advantages. In the process of research, methods of theoretical generalization and comparison, analysis and synthesis are used (to substantiate the essence of theoretical aspects of enterprise competitiveness, to determine the main components of competitiveness and its impact on the investment attractiveness of the enterprise), the graphical method (for visual representation of study findings), strategic forecasting (while determining the strategic directions of increasing the investment attractiveness of the enterprise), a logical method (for theoretical generalizations and forming research conclusions) are used. The paper investigates the theoretical and methodological foundations of optimization of the management process in the context of increasing the competitiveness of the enterprise, which require detailed study in order to form an effective competitive strategy. Ways to optimize the management process of the operator PJSC «Ukrtelecom», which allows top-management to take measures to build an effective organizational structure of enterprise management. The influence of competitive advantages on changes of competitive strategies of the operator in the market of telecommunication services of Ukraine, necessary for consolidation of the competitive positions, and also the further development of internal components of its vital activity according to growing needs of the market is estimated. The matrix of priority directions of optimization of the operator management process as a component of the economic orientation of the sphere of activity of the enterprise and its strategic development is investigated. The obtained research results can be considered as ways of improvement the competitiveness of the enterprise, which will be used to create objective prerequisites and methodological grounds for further study of the given problem.

Keywords: management process optimization, telecommunication services, enterprise competitiveness, competitive strategy, strategic development.

Постановка проблеми. Особливу важливість для успішного функціонування підприємства набувають питання формування конкурентного потенціалу, визначення, розвитку та створення передумов для стійкості конкурентних переваг, вибір правильної форми конкурентної поведінки. Саме поняття конкурентної переваги, у даний час, набуло особливої актуальності, оскільки капіталізація підприємств у глобальному масштабі сповільнилася, а поведінка конкурентів стає все більш агресивнішою.

Головним стало не просто досягти конкурентних переваг, а зробити їх стійкими. Відштовхуючись від цього, під конкурентною перевагою можна розуміти – комплекс характеристик або властивостей товару, які створюють для підприємства певну конкурентну перевагу, тоді як для споживача – це поняття свідчить про оптимальне поєднання споживчих характеристик товару. Перевага ж оцінюється у порівняннях, тому і є відносною характеристикою й обумовлюється різними групами факторів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналізування літературних джерел свідчить про те, що загальним питанням розробки та підвищення конкурентоспроможності підприємств приділено достатньо уваги. Н.П. Тарнавська детально описали теоретико-методологічні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств [1], в той час як С.М. Кліменко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась та ін. досліджували проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємств [2], а М.О. Шульга у свою чергу здійснив аналізування і провів класифікацію основних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства [3]. Але питанням оптимізації процесу управління, як фактору підвищення конкурентоспроможності підприємства поки що приділено недостатньо уваги.

Метою даної роботи є проведення аналізування основних напрямів оптимізації процесу управління в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення мети було сформульовано такі завдання: провести аналізування теоретико-методичних основ оптимізації процесу управління в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства; визначити шляхи оптимізації процесу управління телекомунікаційного оператора ПАТ «Укртелеком»; оцінити вплив конкурентних переваг на зміни конкурентних стратегій оператора на ринку телекомунікаційних послуг України; дослідити матрицю пріоритетних напрямків оптимізації процесу управління ПАТ.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Для успішної діяльності підприємству необхідно виробити ефективну конкурентну стратегію, засновану на його конкурентних перевагах, що актуалізує дослідження форм конкуренції в сучасних умовах господарювання.

Існують різні наукові підходи щодо визначення поняття «конкурентоспроможності». Але

найбільш вдалим, є визначення М. Портера, який під останнім розумів «... порівняльну характеристику підприємства, яка відображає різницю між рівнем ефективності використання на ньому всіх видів ресурсів порівняно з аналогічними показниками підприємств-конкурентів певної однорідної групи» [4, с. 76]. Поняття оптимальної взаємодії внутрішніх параметрів підприємства пов'язане з використанням наявної кваліфікації персоналу, а також людського капіталу співробітників підприємства, на формування якого впливає правильно побудована організаційна культура, стан комунікативних процесів, технологія виробництва, якість організації операційного процесу тощо з метою удосконалення та розробки заходів з підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства. Оновлення товарних позицій та технологій їх виробництва, удосконалення процесів надання конкурентних переваг для формування інвестиційної привабливості, дозволяє вирішити проблему нестачі власного капіталу для реалізації низки заходів та отримання додаткового економічного ефекту.

Необхідно відзначити, що збільшення частки ринку залежить від розвитку внутрішнього потенціалу суб'єкта господарювання, який визначається використанням можливостей зовнішнього середовища для отримання позитивного економічного ефекту. Тому, під конкурентоспроможністю підприємства розуміється набір певних характеристик, що дозволяє не тільки виживати за сучасних умов господарювання, а й займати провідні позиції та утримувати прихильність клієнтів. Удосконалення процесів внутрішнього середовища дає можливість ефективно використовувати можливості, що надає ринок. Заволодіння увагою клієнтів дозволяє підприємству забезпечити надходження додаткових ресурсів за рахунок вибору покупцями продукції підприємства.

З метою підвищення конкурентоспроможності та поліпшення фінансово-господарської діяльності телекомунікаційний підприємств України в роботі було проведено дослідження на прикладі великого національного оператора – ПАТ «Укртелеком». Основним видом діяльності досліджуваного підприємства є сфера телекомунікації, а саме послуги [5]: стаціонарного зв'язку або так званої фіксованої телефонії, широкосмугового доступу до мережі Інтернет та інтерактивного телебачення. Проте, на сьогоднішній день спостерігається негативна тенденція саме у цих напрямках діяльності, оскільки популярність останніх постійно знижується, спостерігається збільшення відмов абонентів від зазначених послуг на користь інших засобів зв'язку, переважно мобільного.

ПАТ «Укртелеком» здійснює свою діяльність у двох сегментах – B2B та B2C. У сегменті B2B (бізнес-сегмент) підприємство надає послуги представникам бізнесу на території всієї країни – представники банківської сфери, енергетики, роздрібної торгівлі, медич-

них закладів, державного сектору та інших установ й підприємств. Поряд з цим, оператор надає послуги Інтернету різним розважальним закладам України, таким як торгово-розважальні центри, ресторани та кафе, аеропорти та вокзали, готелі, навчальні заклади, автомобільні заправки (*OKKO, SOCAR, WOG*), закладами швидкого харчування (*McDonald's, KFC*), а також надає доступ до *Wi-Fi* на станціях Київського метрополітену.

Крім того, ПАТ «Укртелеком» співпрацює з ТОВ «Аргон», що здійснює управління супермаркетами мереж «Грош», «Корона» та «К-маркет». Партнери користуються різноманітними послугами оператора, у тому числі фіксованою телефонією та інтернетом.

Незважаючи на наявність великої кількості клієнтів та співробітництво з рядом відомих підприємств є низка проблемних аспектів, які слід розглянути у табл. 1.

За результатами проведеного аналізу встановлено, що основні показники виробничої діяльності ПАТ протягом звітної періоду зазнали певних коливань. Це пов'язано зі стратегічною направленістю діяльності підприємства, яке, не зважаючи на всі переваги, не забезпечує системного підходу щодо розробки необхідних рішень та знижує їх ефективність. З метою усунення зазначених недоліків слід рекомендувати використання збалансованих систем оцінювання виробничої діяльності, які дозволяють конкретизувати стратегічні цілі та на основі їх поєднання визначати ключові показники роботи підрозділів оператора та

його окремих працівників. Це має забезпечити адресність управлінських рішень і цілеспрямованість впливу на результати діяльності, як об'єкт управління.

Для ґрунтовного аналізування та оцінювання загального стану ПАТ «Укртелеком» доцільно проаналізувати основні фінансові показники, значення яких наведено у табл. 2.

На основі табл. 2 можна стверджувати, що значення чистого доходу загалом має чітко виражену тенденцію до зниження, що негативно характеризує діяльність підприємства, оскільки свідчить про зменшення загальної суми доходів від реалізації продукції і негативно характеризує процес надання послуг через зменшення їх кількості, особливо це стосується великої кількості відмов від послуг фіксованої телефонії на користь інших засобів сучасного зв'язку, переважно стільникового.

Слід зазначити, що основними конкурентами ПАТ «Укртелеком» є: ПрАТ «Київстар», ТОВ «Лайфселл» та ПрАТ «ВФ Україна», які надають різні послуги з підключення телебачення, розробляють мобільні додатки для більшої зручності споживачів тощо.

Найбільш активним конкурентом є ПрАТ «Київстар», абонентська база якого складає близько 28 млн. абонентів. Підприємство надає послуги високої якості та надає високий рівень обслуговування клієнтів.

Загалом, телекомунікаційна галузь є надзвичайно прогресивною та перспективною, проте аби залишатися на високому конкурентному рівні та надавати послуги відповідної якості,

Таблиця 1
Динаміка зміни основних показників виробничої діяльності ПАТ «Укртелеком» за 2016–2020 рр., тис. грн

№ пор.	Показники	Роки				
		2016	2017	2018	2019	2020
1.	Вартість активів	12062877	13052445	13737650	13738859	14425802
2.	Необоротні активи	9312347	9744054	9641926	9700418	10185439
2.	Основні засоби	8873137	8839758	8627127	8862053	9305156
3.	Сума запасів	120564	143940	124993	121969	115870,6
4.	Дебіторська заборгованість	453242	501226	531696	367159	348801,1
5.	Сума поточних зобов'язань	2295526	2729547	3170960	1933078	1836424
6.	Власний капітал	8374473	9328407	9641564	10071143	10574700

Джерело: складено автором на основі [6]

Таблиця 2
Динаміка зміни основних фінансових показників ПАТ «Укртелеком» за 2016–2020 рр.

№ пор.	Показники	Роки				
		2016	2017	2018	2019	2020
1.	Дохід від реалізації товарів і послуг	6327113	6117115	5936564	3355735	3138715
2.	Собівартість реалізованих товарів і послуг	3830125	3577332	3847169	2149486	2028095
3.	Чистий прибуток	601027	864407	506970	379506,3	228361

Джерело: складено автором на основі [6]

слід капіталізувати підприємство та вкладати кошти у оновлення матеріально-технічної бази та технології надання послуг, що ПАТ «Укртелеком» поки ще проводить не дуже активно.

Сучасне же бізнес-середовище характеризується динамічністю процесів, тому для більш ґрунтовного аналізування діяльності підприємства слід розглянути зовнішні фактори, що впливають на роботу оператора. Зважаючи на те, що телекомунікаційна галузь має найбільші можливості щодо розвитку, перш за все, доцільно розглянути особливості та тенденції, які спостерігаються у цій сфері діяльності.

Телекомунікаційна галузь України є сучасним та швидко зростаючим напрямком діяльності, який постійно оновлюється та удосконалюється. У цьому секторі на сьогоднішній день представлена велика кількість послуг та напрямів діяльності, серед яких слід виділити: стільниковий зв'язок, який є найбільш популярним; фіксований зв'язок, що втрачає свою популярність; широкопasmовий доступ до мережі Інтернет; передача та прийом ТВ програм (у тому числі інтерактивне телебачення, радіо, поштовий зв'язок), крім того виділяють способи електрозв'язку, до якого належать супутниковий та пейджинговий зв'язок, який вже майже не використовується.

Найбільш відомими представниками телекомунікаційної галузі в Україні є ПАТ «Укртелеком», який є найбільшим оператором фіксованого зв'язку, ПрАТ «Київстар», ТОВ «Лайфселл», ПрАТ «ВФ Україна», ПрАТ «Датагруп», ТОВ «Інтертелеком», ПрАТ «Vega telecom» та ряд ін. підприємств, що працюють на локальному рівні. Дана галузь об'єднує територію всієї України за допомогою телефонних кабелів, інтернет-кабелів, оптичних мереж тощо.

Орган, що регулює діяльність телекомунікаційних підприємств в Україні є Національна комісія, що здійснює державне регулювання у

сфері зв'язку та інформатизації (НКРЗІ), яка видає укази та нормативні документи, за якими має здійснюватись надання телекомунікаційних послуг клієнтам.

Крім того, особливістю телекомунікаційної сфери є її поширеність та популярність серед зайнятого населення, тож слід більш детально розглянути та проаналізувати динаміку зайнятого населення у цій галузі (див. табл. 3).

На основі табл. 3, представленої вище, видно, що кількість населення, зайнятого у сфері телекомунікацій, найбільше зменшилась у період з 2014–2015 рр. Зміна склала майже 27 тис. осіб (це 1-й етап зменшення). У 2017 та 2020 рр. дана тенденція й надалі простежувалась. Незважаючи на те, що у 2018–2019 рр. кількість працівників зросла на 7,3 тис. осіб. Загалом спостерігається зменшення чисельності зайнятого населення, що пропорційно впливає на частку населення, зайнятого у телекомунікаційній індустрії. Така тенденція, пов'язана з тим, що число зайнятого населення зменшилась, що пов'язано із подіями на сході країни, закриттям значної кількості підприємств, частково неофіційним працевлаштуванням, працевлаштуванням закордоном, а також пандемією COVID-19.

Поряд з цим, спостерігається: часткова незадоволеність працівників заробітною платою або умовами праці, скороченням персоналу, відсутністю мотивації, відсутністю перспектив подальшого кар'єрного росту тощо. Це свідчить про доцільність упровадження принципів оплати праці, які ґрунтуються на системі KPI [8].

На основі табл. 3, представленої вище, видно, що кількість населення, зайнятого у сфері телекомунікацій, найбільше зменшилась у період з 2014–2015 рр. Зміна склала майже 27 тис. осіб (це 1-й етап зменшення). У 2017 та 2020 рр. дана тенденція й надалі простежувалась. Незважаючи на те, що у 2018–2019 рр.

Таблиця 3

**Динаміка чисельності зайнятого населення
у телекомунікаційній галузі України за 2011–2020 рр., тис. грн**

Роки	Загальна кількість зайнятого населення	Кількість населення, зайнятого у сфері телекомунікацій	Абсолютне відхилення населення, що працює у сфері телекомунікацій	% від загальної кількості зайнятого населення
2011	19231,1	297,4	-	1,55
2012	19261,4	297,9	0,5	1,55
2013	19314,2	299,9	2	1,55
2014	18073,3	284,8	-15,1	1,58
2015	16443,2	272,9	-11,9	1,66
2016	16276,9	275,2	2,3	1,69
2017	16156,4	250,8	-24,4	1,55
2018	16360,9	255,9	5,1	1,56
2019	16578,3	258,2	2,2	1,56
2020	15915,3	239,0	-19,2	1,50

Джерело: складено автором на основі [7]

кількість працівників зросла на 7,3 тис. осіб. Загалом спостерігається зменшення чисельності зайнятого населення, що пропорційно впливає на частку населення, зайнятого у телекомунікаційній індустрії. Така тенденція, пов'язана з тим, що число зайнятого населення зменшилась, що пов'язано із подіями на сході країни, закриттям значної кількості підприємств, частково неофіційним працевлаштуванням, працевлаштуванням закордоном, а також пандемією COVID-19. Поряд з цим, спостерігається: часткова незадоволеність працівників заробітною платою або умовами праці, скороченням персоналу, відсутністю мотивації, відсутністю перспектив подальшого кар'єрного росту тощо. Це свідчить про доцільність упровадження принципів оплати праці, які ґрунтуються на системі *KPI* [9].

Наразі, оператор має найбільш розгалужену інфраструктуру філій, що надає споживачам зручний доступ до послуг підприємства. ПАТ «Укртелеком» має великі можливості щодо підвищення рівня збуту послуг та оновлення, а також розширення асортименту і якості наданих послуг, але не зважаючи на це, оператор приділяє недостатньо уваги оновленню матеріально-технічної бази, що у довгостроковій перспективі може негативним чином відобразитися на його конкурентоспроможності.

На основі проведеного аналізування можна здійснити оцінювання конкурентних переваг підприємства. Використовуємо підхід, який ґрунтується на комплексному оцінюванні конкурентних переваг з використанням сукупності групових критеріїв [8, с. 131]: товарних, збутових, ринкових, виробничих; градацію рівнів комерційної ефективності по трьох групах – «нижче середнього», «середня», «вище середнього»; характеристику ознак по кожному одиничному критерію послуг, що аналізуються, для віднесення їх до однієї з груп. Якісне оці-

нювання по трьох групах комерційної ефективності доповнимо кількісною 100-бальною оцінкою, при чому в межах кожної категорії для підвищення точності оцінка надана у інтервалах: від 0 до 40 балів – для категорії «нижче середнього», від 40 до 70 балів – для категорії «середня», від 70 до 100 балів – для категорії «вище середнього». Оцінювання комплексного споживчого показника здійснювалось розрахунковим, а інші критерії – експертним методом. Оцінювання проводили за допомогою «Матриці Нільсена» (див. табл. 4). Слід зазначити, що основними конкурентами ПАТ «Укртелеком» є підприємства *CDMA UA* та *PrAT «DATA GROUP»*.

З матриці видно, що оператор має певні конкурентні переваги. Проте, позиції основних конкурентів є, теж, доволі стійкими. Це пояснюється: відповідністю надаваних послуг вимогам та потребам споживачів; стабільністю ціни на послуги; правильною організацією управління підрозділами.

Слід зазначити, що під час імплементації обраних стратегій у сегментах: телефонії, мобільних послуг, Інтернету та передачі даних на ринку телекомунікацій, існує ймовірність виникнення певних загроз, що не були враховані під час розробки конкурентних стратегій, і наразі, потребують більш жорсткого контролю з боку оператора (див. табл. 5).

Стратегія ПАТ «Укртелеком» ґрунтується на досвіді провідних підприємств телекомунікаційної сфери та аналізуванні останніх досягнень технологічного і технічного розвитку в сфері телекомунікацій та включає у себе такі пункти, як:

- забезпечення прибутковості та підвищення ефективності господарської діяльності;
- подальше розширення мережі мобільної телефонії третього покоління (збільшення покриття мережі);

Таблиця 4

Оцінювання конкурентних переваг ПАТ «Укртелеком»

№ пор.	Критерії конкурентоспроможності	Коеф. вагомості групового критерію	ПАТ «Укртелеком»		Приналежність товарів-конкурентів до категорії			
					CDMA UA		PrAT «DATA GROUP»	
			Бали	Зведене оцінювання	Бали	Зведене оцінювання	Бали	Зведене оцінювання
1.	Відмова споживачів від стільникового зв'язку	0,2	60	12	20	4	20	4
2.	4 G технології	0,2	80	16	60	12	30	6
3.	Якість наданих послуг	0,2	70	14	70	14	70	14
4.	Імідж послуг	0,05	70	3,5	50	2,5	60	3
5.	Стимулювання збуту	0,1	60	6	40	4	50	5
6.	Мобільність в задоволенні потреб споживачів	0,05	50	2,5	40	2	40	2
7.	Наявність розгалуженої дилерської мережі	0,05	60	3	70	3,5	70	3,5
8.	Ділова репутація	0,05	60	3	50	2,5	60	3

Джерело: складено автором

Таблиця 5

**Зміни конкурентних стратегій ПАТ «Укртелеком»
на ринку телекомунікаційних послуг України**

Стратегії	Можливості	Загрози	Особлива небезпека при застосуванні обраної стратегії
Зростання на ринку послуг телефонії, що ґрунтується на сфокусованій стратегії диференціації	- зосередження зусиль на вузькому сегменті вибагливих споживачів; - розмір ринкової ціни забезпечує прибутковість і певний потенціал до зростання; - підтримка іміджу надійного підприємства, що надає унікальні високотехнологічні послуги; - складність у копіюванні послуги, що забезпечує створення високих бар'єрів для входу на ринок.	- можливість відмови споживачів від переваг спеціалізованих послуг внаслідок великої різниці у ціні на спеціалізовані та звичайні послуги; - можливість проникнення конкурентів на обраний цільовий ринок і досягнення ними більшого рівня спеціалізації.	Насичення ринку стандартних телефонних послуг
Стратегія сфокусованої диференціації на основі інвестування на ринку мобільних послуг			Втрата частки ринку, що пов'язана з політикою низьких цін конкурентів, загостренням конкуренції на ринку та обмеженою географічною присутністю підприємств
Стратегія сфокусованої диференціації на основі інвестування на ринку передачі даних			Втрата прибутку та певної частки ринку, що пов'язано з наданням ряду послуг, на які пропозиція на ринку перевищує попит
Стратегія утримування позицій на ринку Інтернет-послуг за рахунок стабілізації діяльності та інвестування пов'язаного з підтримкою рівня надаваних послуг			Втрата частки ринку пов'язаної з політикою низьких цін конкурентів, боротьбою у застосуванні інноваційних проєктів у сфері інтернет-комунікацій та витісненням лідерами з ринку невеликих Інтернет-провайдерів

Джерело: складено автором

– подальший розвиток найрентабельніших видів послуг, насамперед послуг швидкісного доступу до мережі Інтернет та інших додаткових послуг на його основі;

– подальше удосконалення механізмів продажу послуг та підтримки лояльності споживачів;

– подальше збільшення кількості абонентів швидкісного доступу до мережі Інтернет та мобільного зв'язку;

– підвищення ефективності продажу послуг оператора шляхом удосконалення існуючих та створення нових каналів збуту;

– удосконалення механізмів продажу послуг.

Ще одним актуальним питанням є реалізація стратегії переходу від пасивного до активного продажу послуг і постійного удосконалення механізму взаємодії з потенційними та існуючими клієнтами.

З цією метою потрібно:

– розробити та імплементувати нові продукти і тарифи на телекомунікаційні послуги;

– активізувати пошук та продаж телекомунікаційних послуг новим та існуючим клієнтам, збільшити чисельність персоналу з продажу (у тому числі філій) залежно від темпів розвитку напрямку продажу послуг;

– спростити механізми підключення нових абонентів, пришвидшити процес підключення;

– удосконалити процедуру обслуговування клієнтів, розширити існуючі та створити нові

канали комунікації з клієнтами (сайт самообслуговування my.Ukrtelecom.ua, Контакт-центр, універсальні точки продажу, відділення «Телекомсервіс»);

– розширити співпрацю з дилерами та агентами;

– оптимізувати бізнес-процеси надання послуг;

– здійснити добір та навчання персоналу з продажу послуг та створити відповідні умови праці;

– здійснювати матеріальне стимулювання результатів праці персоналу.

У контексті нашого дослідження слід виділити портфельний аналіз за методикою «McKinsey – «General Electric», який є сучасним інструментом генерації стратегічних альтернатив щодо здобуття конкурентних переваг підприємством. Ця методика передбачає визначення стратегічно привабливого портфеля діяльності підприємства на засадах побудови матриці, де системним критерієм є конкурентна позиція підприємства на ринку [10].

Проведемо аналізування ПАТ «Укртелеком» за допомогою інтегрального показника конкурентоспроможності сегменту. Кожен критерій має три оцінки: сильну, слабку і середню. Для кожного із критеріїв було відібрано по 10 факторів, кожен з яких був оцінений за шкалою від 1 до 10 балів. Для визначення узагальненої оцінки конкурентоспроможності підприємства у частині таких сегментів, як: фіксований

та мобільний зв'язок, а також інтернет-послуги була використана така формула [11, с. 174]:

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

де K – інтегральний показник конкурентоспроможності сегменту;

a_i – бальна оцінка фактору;

E_i – питома вага фактору.

Якщо значення цього показника дорівнює від 6 до 10 балів, то конкурентна позиція сегменту є високою; якщо у діапазоні 3-6 балів, відповідно середньою; а коли менше ніж 3 бали – слабкою. Сегмент фіксованого зв'язку за конкурентоспроможністю отримав оцінку в 5 балів; сегмент мобільного зв'язку – 7 балів; сегмент інтернет-послуг – 9 балів відповідно. Слід зазначити, що сегмент інтернет-послуг має найвищу оцінку, відповідно він є найбільш перспективним для подальшої реалізації. Мобільний же зв'язок має середню конкурентну позицію, відповідно топ-менеджменту ПАТ слід пере направити активи із цього сегменту у більш перспективний напрямок, а саме інтернет-послуги. Тоді як, фіксований зв'язок має високу середню конкурентну позицію – відповідно потребує збільшення капіталізації підприємства.

Виходячи з методичної бази для окремих сегментів оператора доцільно використовувати такі стратегії, як:

1. Стратегія сегменту *Інтернет-послуг* має бути спрямована на захист вже досягнутих позицій, шляхом додаткової капіталізації. Також, слід зосередити увагу на збереженні сильних сторін сегменту для зниження загроз, а саме посилення *позицій конкурентів*.

2. У сегменті *фіксованого зв'язку* слід: визначити пріоритетні напрями господарської діяльності і здійснювати інвестування саме у них; розвивати компетенції у протидії впливу операторів фіксованої телефонії з більш гнучкою тарифною політикою, але з невеликою часткою ринку.

3. Бізнес-стратегія сегменту *мобільного зв'язку* має бути направлена на вибірковий розвиток тих напрямів, де цей сегмент є найбільш конкурентоспроможним.

У ситуації, коли різні сегменти оператора відрізняються один від одного, слід визначити найбільш перспективніші з них, що й було зроблено у роботі. Було відібрано по десять позитивних та негативних факторів, які впливають на конкурентні позиції підприємства. Для комплексного аналізування були обрані такі послуги, як: фіксованого та мобільного зв'язку, а також інтернет-послуги. Оцінювання здійснюється у балах від 1 до 5 (див. табл. 6). Загальний показник конкурентних позицій підприємства розраховується за формулою [11, с. 176]:

$$R_{k.p.} = \sum_{n=1}^{10} x_n - \sum_{m=1}^{10} x_m, \quad (2);$$

де $R_{k.p.}$ – рейтинг конкурентних позицій підприємства;

$\sum_{n=1}^{10} x_n$ – сукупна бальна оцінка позитивних факторів функціонування;

$\sum_{m=1}^{10} x_m$ – сукупна бальна оцінка негативних факторів.

Найбільш доступна вартість послуг простежується у мобільній телефонії та інтернет-зв'язку, що пояснюється оптимальним співвідношенням «ціна-якість» послуги. Найнижчий же бал відносно інвестиційної привабливості, упровадження новітніх технологій та акційних пропозицій отримав фіксований зв'язок, оскільки у перших випадках, у зв'язку з пандемією COVID-19 вітчизняний, як і світовий фінансовий ринок істотно звузився, і у другому випадку, тарифи на цей вид зв'язку регламентуються Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації України.

Найвищий ступінь конкуренції притаманний для сегментів мобільної телефонії (основні конкуренти: ПрАТ «Київстар», ПрАТ «ВФ Україна» та ТОВ «Лайфселл») та інтернет-послуг (ринки динамічно збільшуються, з'являються нові конкуренти).

Для усунення впливу негативних факторів, що існують у певних вищезазначених сегментах діяльності ПАТ «Укртелеком» (див. табл. 6), треба розробити програму стратегічного розвитку підприємства. Ключову роль слід зосередити на розвитку мобільної телефонії та інтернет-послуг, як найбільш перспективним й рентабельним сегментам. Реалізація програми стратегічного розвитку інтернет-послуг має на меті: розробку заходів із просування послуг, покращення рівня їх технологічного обслуговування, а також вирівнювання кількості абонентів у різних регіонах країни тощо. У діяльність оператора слід внести деякі зміни, які б дали змогу ПАТ «Укртелеком» знайти своє місце на ринку, що динамічно розвивається.

Слід відмітити, що запропоновані заходи зі стратегічного розвитку підприємства сприятимуть: підвищенню продуктивності праці, поліпшенню його конкурентоспроможності, а також зменшенню збитковості від неефективних видів діяльності.

Прийняття рішення щодо вибору стратегії є вихідною передумовою розробки програми її реалізації, під якою слід розуміти особливим чином організований комплекс соціально-економічних, науково-дослідницьких та інших заходів, спрямованих на реалізацію конкурентної стратегії підприємства, виконання якої обмежено у часі, а також пов'язано зі споживанням конкретних фінансових, матеріальних і людських ресурсів.

Розробка програми передбачає визначення розгорнутого переліку заходів, необхідних для втілення у реальність обраної стратегії, з урахуванням існуючих обмежень, термінів поетапної реалізації та очікуваних результатів.

Таблица 6

Матриця конкурентних позицій ПАТ «Укртелеком»

№ пор.	Ознаки	Зв'язок		Інтернет послуги
		Фіксований	Мобільний	
Позитивні фактори				
1.	Збільшення матеріальних і нематеріальних активів	3	4	4
2.	Доступна вартість	4	5	5
3.	Лояльність споживачів	4	4	5
4.	Вдосконалення організації праці персоналу	4	4	4
5.	Акційні пропозиції	2	5	5
6.	Доходність послуги	3	5	5
7.	Інвестиційна привабливість	2	5	5
8.	Впровадження новітніх технологій	2	5	5
9.	Надійність обслуговування	4	4	4
10.	Сталий ринок	5	5	4
	Усього	33	46	46
Негативні фактори				
1.	Зменшення матеріальних і нематеріальних активів	3	2	2
2.	Висока вартість	1	5	4
3.	Ризик втрати лояльності споживачів	2	4	4
4.	Використання застарілих підходів в організації праці персоналу	3	2	2
5.	Стандартизація послуги	4	4	3
6.	Собівартість послуги	4	4	4
7.	Відсутність стратегії розвитку	4	3	3
8.	Використання застарілих технологій	3	2	2
9.	Проблеми з надійністю обслуговування	3	2	2
10.	Потенційно нові конкуренти	2	3	4
	Усього	29	31	30
	Всього	4	15	16

Джерело: складено автором на основі [11, с. 174]

Висновки. Таким чином, у даній статті проведено аналізування теоретико-методичних основ оптимізації процесу управління в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства які потребують детального опрацювання з метою формування ефективної конкурентної стратегії. Визначено шляхи оптимізації процесу управління оператора ПАТ «Укртелеком», що дозволяє топ-менеджменту вжити заходів, щодо побудови ефективного організаційної структури управління підприємством. Оцінено вплив конкурентних переваг на зміни конкурентних стратегій оператора на ринку телекомунікаційних послуг України, необхідного для закріплення своїх конкурентних позицій, а також подальшого розвитку внутрішніх складових його життєдіяльності у відповідності до всезростаючих потреб ринку. Досліджено матрицю пріоритетних напрямків оптимізації процесу управління ПАТ, як складової економічної направленості сфери діяльності підприємства та його стратегічного розвитку.

Проведене дослідження можна розглядати, як один із прикладів пошуку шляхів дослідження конкурентоспроможності підприємства, що надалі буде використовуватися для

створення об'єктивних передумов та методологічного підґрунтя подальшого дослідження заданої проблематики.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2018. 570 с.
2. Управління конкурентоспроможністю підприємства / Клименко С.М., Омеляненко Т.В., Барабась Д.О. та ін. Київ : КНЕУ, 2018. 520 с.
3. Шульга М.О. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. С. 135–141.
4. Портер М.Е. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів / пер. с англ. Москва : Альпіна Бізнес Букс, 2005. 454 с.
5. Про компанію «Укртелеком». URL: <https://b2b.ukrtelecom.ua/page/o-kompanii-1> (дата звернення: 21.04.2021).
6. Фінансова звітність ПАТ «Укртелеком». URL: <https://ukrtelecom.ua/about/accounting/finansova-zvitnist/> (дата звернення: 21.04.2021).
7. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 21.04.2021).
8. Ямалиев Р.Р., Зайнуллін Р.Ш. Оптимізація бізнес-процесів: інтеграція і управління. *Economics*. 2016. № 6 (15). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-biznes-protsesov-integratsiya-i-upravlenie> (дата звернення: 21.04.2021).

9. Білявський В.М., Шепута М.М. Конкурентоспроможність підприємства як фактор підвищення його інвестиційної привабливості. *Інноваційна економіка*. 2017. № 11–12 (72). С. 129–134.
10. Маслов Д.В., Дмитриев М.Э. Способы оптимизации процессов в сфере государственного управления. *Менеджмент качества*. 2019. № 2. С. 104–118.
11. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрями розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2001. 227 с.
5. Pro kompaniiu «Ukrtelecom» [About Ukrtelecom]. Available at: <https://b2b.ukrtelecom.ua/page/o-kompanii-1> (accessed 21 April 2021). (in Ukrainian)
6. Finansova zvitnist' PAT «Ukrtelecom» [Financial statements of PJSC Ukrtelecom]. Available at: <https://ukrtelecom.ua/about/accounting/finansova-zvitnist/> (accessed 21 April 2021). (in Ukrainian)
7. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 21 April 2021). (in Ukrainian)

REFERENCES:

1. Tamavska N.P. (2018) Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv : teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia [Management of enterprise competitiveness: theory, methodology, practice]. Ternopil': Ekonomichna dumka. (in Ukrainian)
2. Klymenko S.M., Omel'ianenko T.V., Barabas' D.O. ta in. (2018) Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Management of enterprise competitiveness]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
3. Shulga M.O. (2020) Rozroblennia napriamiv pidvyschennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Development of Directions for Increasing the Competitiveness of the Enterprise]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, no. 12, pp. 135–141. (in Ukrainian)
4. Porter M.E. (2005) Konkurentnaja strategija: metodika analiza otraslej i konkurentov [Competitive Strategy: a Methodology for Analyzing Industries and Competitors] / per. s angl. Moscow: Al'pina Biznes Buks. (in Russian)
8. Jamaliev R.R., Zajnullin R.Sh. (2016) Optimizacija biznes-processov : integracija i upravlenie [Business Process Optimization: Integration and Management]. *Economics*, no. 6(15). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-biznes-protsessov-integratsiya-i-upravlenie> (accessed 21 April 2021). (in Russian)
9. Biliavskiy V.M., Sheputa M.M. (2017) Konkurentospromozhnist' pidpriemstva iak faktor pidvyschennia joho investytsijnoi pryvablyvosti [Competitiveness of the Enterprise as a Factor of Increasing its Investment Attractiveness]. *Innovatsijna ekonomika*, no. 11–12 (72), pp. 129–134. (in Ukrainian)
10. Maslov D.V., Dmitriev M.Je. (2019) Sposoby optimizacii processov v sfere gosudarstvennogo upravlenija [Ways to Optimize Processes in the Field of Public Administration]. *Menedzhment kachestva*, no. 2, pp. 104–118. (in Russian)
11. Nalyvajko A.P. (2001) Teoriia strategii pidpriemstva. Suchasnyj stan ta napriamy rozvytku: monohrafiia [Theory of Enterprise Strategy. Current State and Directions of Development]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)

*Стаття надійшла до редакції 26.04.2021.
The article was received 26 April 2021.*