

ВІТКА

Наталія Євгенівна  
lenavitka@ukr.net

УДК 658.001.895:654

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ SWOT ТА PEST-АНАЛІЗУ ПРИ  
ОЦІНЮВАННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ  
ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІFEATURES OF SWOT AND PEST ANALYSIS IN EVALUATING ENTERPRISES  
COMPETITIVENESS OF TELECOMMUNICATIONк.е.н., доцент,  
Дніпровський  
національний  
університет імені  
Олеся Гончара

*Стаття присвячена особливості застосування SWOT та PEST-аналізу діяльності підприємства телекомунікаційної галузі на прикладі ПАТ «Укртелеком», визначенню стратегічних напрямів розвитку для забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Результати проведеного SWOT та PEST-аналізу створюють стратегічне балансування позитивних та негативних факторів з урахуванням особливості діяльності підприємства ринку фіксованого зв'язку.*

*Статья посвящена особенностям применения SWOT и PEST-анализа деятельности предприятия телекоммуникационной отрасли на примере ПАТ "Укртелеком", определению стратегических направлений развития для обеспечения конкурентоспособности субъекта ведения хозяйства. Результаты проведённого SWOT и PEST-анализа создают стратегическое балансирование позитивных и негативных факторов с учётом особенности деятельности предприятия рынка фиксированной связи.*

*The article is devoted to the peculiarities of SWOT and PEST-analysis of the enterprise telecommunications industry on the example of JSC "Ukrtelecom", the definition of strategic directions of development to ensure the competitiveness of the entity. The results of the SWOT and PEST-analysis provide strategic balance of positive and negative factors, taking into account the features of the enterprise fixed-line market.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність підприємства, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, статус глобального оператора

**Ключевые слова:** конкурентоспособность предприятия, SWOT-анализ, PEST-анализ, статус глобального оператора

**Keywords:** competitiveness, SWOT-analysis, PEST-analysis, global operator status

## ВСТУП

У наш час, до першої десятки країн, що мають найбільш розвинені системи зв'язку і телекомунікації, відповідають світовим стандартам, до яких входять: Південна Корея, Данія, Ісландія, Велика Британія, Швеція, Люксембург, Швейцарія, Нідерланди, Гонконг та Норвегія. Україна у цьому рейтингу, станом на 2015 рік, посідає 79-е місце, поступаючись не тільки промислово розвиненим, а й багатьом країнам, що розвиваються [1]. Розвиток телекомунікаційної галузі в Україні на сьогодні обумовлений, з одного боку, значним незадовільним попитом на якісні послуги рухомого зв'язку, а з іншого – виникненням сегменту новітніх високотехнологічних послуг передачі даних третього (3G) та четвертого (4G) покоління. Проблема оцінювання конкурентоспроможності підприємств телекомунікаційної галузі є складною й комплексною, що дозволяє здійснити низьку заходів: вихід на глобальні телекомунікаційні ринки; формування стратегій розвитку; забезпечення економічної безпеки; оцінки перспективи продажу конкретних видів послуги.

Складність категорії конкурентоспроможності обумовлено різноманітним підходом до її оцінки. У працях І. Ансофа, Ж-Ж. Ламбена, М. Портера розгля-

даються, в основному, теоретичні основи оцінки конкурентоспроможності. Проблемам оцінки конкурентоспроможності підприємств телекомунікаційної галузі присвячені праці українських вчених: І. Булах та Т. Надтока [2], С. Воробієнко [3], О. Єлісеєва [4], І. Кораблінова [5], В. Гранатуров [6], Т. Гільорме [7] та ін. Проте недостатньо уваги в літературі приділено саме використанню стратегічного аналізу при оцінюванні конкурентоспроможності підприємств телекомунікаційних підприємств.

## МЕТА РОБОТИ

Мета статті полягає у оцінюванні стану конкурентоспроможності підприємств телекомунікаційної галузі з використанням методики SWOT та PEST-аналізу.

## МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною основою дослідження є загальнонаукові методи, а саме теоретичне узагальнення, систематизація, групування, табличний метод, методики SWOT та PEST-аналізу.

## РЕЗУЛЬТАТИ

Сучасний ринок послуг фіксованого зв'язку можна поділити на 3 групи: глобальний оператор; оператори, що націлені на бізнес сегмент; оператори,

що надають доступ до фіксованого зв'язку та до мережі Інтернет за однією виділеною лінією. На сьогодні на ринку фіксованого зв'язку в розрізі глобального оператора є єдиний монополіст – це ПАТ «Укртелеком». До 2011 року Укртелеком був у державній власності, проте, за офіційною версією на сайті НКРЗІ (Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації) та оприлюдненою в засобах СМІ: в цілях прискорення процесу модернізації та набуття сучасних технологій підприємство виставило на торги 37% своїх акцій та сьогодні не вважається державною власністю, проте позиціонує себе, як державний оператор зв'язку. Кількість абонентів у сфері надання фіксованого зв'язку зменшується, що пов'язано з поступовим переходом абонентів фіксованого зв'язку на рухомий – мобільний зв'язок. Для розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Укртелеком» необхідно дослідити умови розвитку бізнес-середовища на засадах стратегічного аналізу.

Конкурентні переваги суб'єкта господарювання формуються під впливом як внутрішнього, так і зовнішнього бізнес середовища. Сукупність факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства диференціюються в залежності від стану макро- та мікросередовища діяльності підприємств телекомунікаційної галузі. Здійснено аналіз конкурентних переваг підприємства на засадах SWOT та PEST-аналізу для ПАТ «Укртелеком». Методичні інструментарії SWOT та PEST-аналізу як методів стратегічного аналізу надають ключові висновки щодо конкурентного статусу досліджуваного підприємства: PEST-аналіз допомагає дослідити сукупний телекомунікаційний ринок, тоді як SWOT розглядає, в якому положенні бізнес-одиниця знаходиться в умовах ринкового середовища. PEST-аналіз, зазвичай, використовують для більш детального аналізу внутрішнього середовища компанії після проведеного SWOT-аналізу.

Визначення конкурентних переваг підприємства на засадах SWOT-аналізу для ПАТ «Укртелеком» відбувався за 5 етапами: пошук слабких та сильних сторін діяльності в умовах інформаційного суспільства; визначення можливостей зростання бізнесу; визначення загроз; складання таблиці SWOT; ключові висновки після проведення аналізу. У шаблоні SWOT-аналізу були обрані 10 напрямів та відповідні альтернативи: імідж компанії (репутація), обізнаність та лояльність клієнтів (рівень обізнаності послуг на ринку, рівень лояльності до послуг, частота придбання послуг, готовність рекомендувати послуги знайомим), ціна (гнучкість у відношенні до цінової політики, здатність встановлювати більш високі ціни, відношення цільової аудиторії до росту цін, ефективне ціноутворення), різноманітність асортименту (різноманітність вибору послуг, швидкість випуску нових послуг), собівартість (зростання собівартості послуг), технології (технологічний рівень компанії, наявність патентів, наявність технологій, що дозволяють знижувати собівартість продукції), дистрибуція послуг (дистрибуція послуг,

монополізація каналів збуту), просування послуг (якість креативу і рекламних матеріалів, унікальність стратегії просування, маркетингова діяльність, розмір рекламного бюджету), інвестиції та розвиток (можливість інвестування в розвиток, гнучкість в рішеннях, швидкість прийняття рішень, мобільність компанії на ринку), персонал (кваліфікація персоналу, продуктивність праці, мотивація і залученість персоналу), властивості послуг (якість послуг, функціональні характеристики послуг, рівень сервісу і реалізованих послуг, ефективність вирішення головної проблеми клієнта). Для зручності ці напрями стратегічного аналізу об'єднано у чотири групи: ринкові, фінансові, технології та організації, конкуренції.

Після цього всі відповіді респондентів (фокус-група) по альтернативам зводяться у таблиці: слабкі (маркетингова діяльність, продуктивність персоналу, репутація, якість послуг, рівень сервісу і реалізованих послуг функціональні характеристики послуг, частота зміни торгової марки, гнучкість у відношенні до цінової політики, відношення цільової аудиторії до росту цін, відношення цільової аудиторії до росту цін, розмір рекламного бюджету,) та сильні (технологічний рівень компанії, наявність технологій, що дозволяють знижувати собівартість продукції, мобільність компанії на ринку, кваліфікація персоналу, монополізація каналів збуту) сторони. Побудова таблиці SWOT-аналізу для ПАТ «Укртелеком» представлена у таблиці 1.

Ключові висновки після проведення SWOT-аналізу для ПАТ «Укртелеком»: перелік конкурентних переваг, які повинно закріплювати (потужна телекомунікаційна інфраструктура з географічною наявністю, можливість виходу на глобальні ринки); сильні сторони компанії неясні для споживачів і потребують більш ефективної комунікації (високотехнологічний рівень компанії); необхідні заходи для реалізації потенційних можливостей (необхідне залучення значних інвестицій); як в розвитку можливостей використовувати сильні сторони послуг; як мінімізувати вплив слабких сторін на послуги (модернізація комутаційного обладнання, будівництво оптико-волоконні лінії зв'язку (ВОЛЗ), розвиток маркетингової діяльності); план дій по усунення слабких сторін чи перетворенню слабких сторін в сильні (стратегія айкідо).

Для вивчення середовища непрямого впливу на конкурентоспроможність ПАТ «Укртелеком»: проведено PEST-аналіз. PEST-аналіз – зручний метод для аналізу макросередовища (зовнішнього середовища) підприємства.

Методика PEST-аналізу використовується для оцінки ключових ринкових тенденцій галузі: результати для визначення списку загроз і можливостей при складанні SWOT-аналізу компанії. PEST-аналіз є інструментом довгострокового стратегічного планування і складається на 3-5 років вперед, з щорічним оновленням даних. Може бути виконаний у вигляді матриці з 4 квадрантів або в табличній формі.

Таблиця 1

**Матриця SWOT-аналізу для ПАТ «Укртелеком» [авторське дослідження]**

СИЛЬНІ СТОРОНИ (Strengths)		СЛАБКІ СТОРОНИ (Weaknesses)	
Рейтинг	Параметр	Рейтинг	Параметр
1	Технологічний рівень компанії	1	Функціональні характеристики послуг
2	Наявність технологій, що дозволяють знизити собівартість послуг	2	Продуктивність персоналу
3	Мобільність компанії на ринку	3	Відношення цільової аудиторії до росту цін
4	Кваліфікація персоналу	4	Імідж компанії
		5	Маркетингова діяльність
5	Монополізація каналів збуту	6	Якість послуг
		7	Рівень сервісу і реалізованих послуг
МОЖЛИВОСТІ (Opportunities)		ЗАГРОЗИ (Threats)	
Рейтинг	Параметр	Рейтинг	Параметр
1	IP-телефонія	1	Погіршення економічного стану країни
2	Оновлення та покращення асортименту і якості послуг	2	Зміна рівня доходу аудиторії
3	Можливість надання наборів послуг	3	Посилення правового регулювання
4	Акційні пропозиції	4	Зростання витрат і вартості при наданні послуг, випереджаючий ріст доходу

Таблиця 2

**Зведена таблиця PEST-аналізу ПАТ «Укртелеком» [авторське дослідження]**

ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ		ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Ймовірність розвитку військових дій в країні	0,2	Рівень інфляції і процентні ставки	0,25
Антимонопольне і трудове законодавство	0,18	Рівень доходів населення	0,24
Податкова політика (тарифи і пільги)	0,16	Курси основних валют	0,22
Бюрократизація і рівень корупції	0,17	Рівень розвитку підприємництва та бізнес-середовища	0,09
Тенденції до регулювання або дерегулювання галузі	0,10	Рівень безробіття, розмір і умови оплати праці	0,07
Свобода інформації і незалежність ЗМІ	0,08	Ступінь глобалізації та відкритості економіки	0,06
СОЦІАЛЬНО - КУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ		ТЕХНІКО-ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ	
Спосіб життя і звички споживання	0,22	Доступ до новітніх інформаційних технологій	0,23
Ставлення до роботи, кар'єри, дозвілля і виходу на пенсію	0,20	Розвиток і проникнення Інтернету, розвиток мобільних пристроїв	0,19
Вимоги до якості послуг і рівня сервісу	0,19	Впровадження системи електронної комерції	0,18
Темпи зростання населення	0,14	Ступінь використання, впровадження та передачі інформаційних технологій	0,17
Розмір і структура сім'ї	0,13		
Соціальна стратифікація в суспільстві, меншини	0,07	Поява новітніх матеріалів, каналів передачі інформації	0,15
Розвиток релігії та інших вірувань	0,06		

Весь процес проведення PEST-аналізу можна умовно розділити на наступні етапи: визначення факторів, які можуть вплинути на продажі і прибуток компанії; збір інформації щодо динаміки і характеру зміни кожного фактора; аналіз значущості і ступеня впливу кожного фактора; складання зведеної таблиці PEST-аналізу. Фактори поділяють на 4 групи: P (Political) – політико-правове середовище, E (Economic) – економічний стан ринку, S (Socio – cultural) – соціальний та культурний стан ринку, T (Technological) – технологічний прогрес в галузі.

Проведемо PEST-аналіз для ПАТ «Укртелеком» (табл. 2). При проведенні PEST-аналізу ПАТ «Укртелеком» було виділено 4 групи факторів та експертним шляхом визначено ваги субфакторів. До групи 1 «ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ» було віднесено: ймовірність розвитку військових дій в країні (0,2), антимонопольне і трудове законодавство (0,18), податкова політика (тарифи і пільги) (0,16), бюрократизація і рівень корупції (0,17), тенденції до регулювання або дерегулювання галузі (0,1), свобода інформації і незалежність ЗМІ (0,08). До групи 2

«ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ» було віднесено: рівень інфляції і процентні ставки (0,25), рівень доходів населення (0,24), курси основних валют (0,22), рівень розвитку підприємництва та бізнес-середовища (0,05), рівень безробіття, розмір і умови оплати праці (0,07), ступінь глобалізації та відкритості економіки (0,06). До групи 3 «СОЦІАЛЬНО – КУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ» було віднесено: ставлення до роботи, кар'єри, дозвілля і виходу на пенсію (0,22), спосіб життя і звички споживання (0,20), вимоги до якості послуг і рівня сервісу (0,19), темпи зростання населення (0,14), розмір і структура сім'ї (0,13), соціальна стратифікація в суспільстві, меншини (0,07), розвиток релігії та інших вірувань (0,06). До групи 4 «ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ» було віднесено: доступ до новітніх інформаційних технологій (0,23), розвиток і проникнення Інтернету, розвиток мобільних пристроїв (0,19), впровадження системи електронної комерції (0,18), ступінь використання, впровадження та передачі інформаційних технологій (0,17), поява новітніх матеріалів, каналів передачі інформації (0,15).

У Заключній формі для аналізу зовнішніх факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства за методом PEST- аналізу на прикладі ПАТ «Укртелеком», необхідні надати рекомендовані дії суб'єкта господарювання в залежності від впливу зовнішніх факторів. При цьому кожен зовнішній субфактор конкурентоспроможності підприємства телекомунікаційної галузі може бути залежно від поведінки (зростання чи зменшення) як стимулятором, так і дестимулятором.

### ВИСНОВКИ

Після проведення SWOT та PEST-аналізу для ПАТ «Укртелеком» можливо зробити відповідні висновки: низька якість послуг фіксованого зв'язку (майже 8% міжміських викликів є неуспішними, що також є неприпустимим для оператора фіксованого зв'язку); наявність корупції (насамперед, при отриманні відповідних ліцензій); неефективне державне регулювання (методика оцінювання якості послуг Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації не відповідає міжнародним стандартам); відсутність мотивації до інноваційної стратегії розвитку у зв'язку з відсутністю потенційних конкурентів на національному ринку (у 2015 році ринок фіксованого зв'язку залишався висококонцентрованим: індекс Герфіндаля-Гіршмана (ННІ) знаходиться в межах від 3500 до 3879, коефіцієнт ринкової концентрації – в межах від 69,4% до 79,3% [8]) тощо.

Необхідно збалансувати стратегічні переваги досліджуваного підприємства з визначеними недоліками, спрямувати стратегічне бачення розвитку діяльності на інноваційні технології, що дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності ПАТ «Укртелеком» на міжнародних телекомунікаційних ринках. Статус глобального оператора на національних ринках призводить до небажання змінюватися, і як наслідок, відбувається

самоліквідація ринку фіксованого зв'язку. Про це свідчать офіційні дані Державної служби статистики України [9]: доходи від надання послуг фіксованого телефонного зв'язку у I півріччі 2016 року склали 3323,5 млн. грн., що на 20,7 % менше ніж за аналогічний період минулого року; дохід від надання послуг місцевого телефонного зв'язку зменшився на 23,0% і складає 2215,4 млн. грн.; доходи від послуг міжміського (разом з міжнародним) зв'язку зменшились у порівнянні з I півріччям 2015 року на 21,0% і склали 872,9 млн. грн.

Аналіз конкурентоспроможності послуг операторів телекомунікацій повинен бути постійною функцією, яка забезпечує можливість своєчасної реакції на загрози, що з'явилися на ринку, здатність до розробки заходів, що їх враховують.

### Список використаних джерел

1. Інформаційне суспільство. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nkrzi.gov.ua/index.php?r=site/index&pg=6&language=uk>
2. Булах І.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій: монографія / І.В. Булах, Т.Б. Надтока. – Донецьк: «ДВНЗ ДонНТУ», 2010. – 244 с.
3. Воробієнко С.П. Визначення складу показників конкурентоспроможності телекомунікаційних послуг / С.П. Воробієнко // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. – 2009. – Т.5. – Вип. 248. – С. 20-23.
4. Єлісеєва О.К. Економіко-статистичний аналіз стану галузі зв'язку і телекомунікацій в Україні / О.К. Єлісеєва, Д.В. Земляной // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки. – 2016. – № 1 (232). – С. 83-88.
5. Кораблінова І.В. Соціальні технології у формуванні конкурентних переваг інфокомунікаційних компаній [Електронний ресурс] / І.В. Кораблінова // Ефективна економіка. – 2014. – № 10. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3457>
6. Гранатуров В.М. Конкурентоспроможність телекомунікаційних компаній: проблеми теорії та практики управління / В.М. Гранатуров, І.А. Кораблінова. – К.: КАФЕДРА, 2012. – 320 с.
7. Гільорме Т.В. Модель обліку людського капіталу як основа превентивного антикризового управління [Електронний ресурс] / Т.В. Гільорме // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – № 3 (19). – С. 140-146. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n3.html>
8. Результати аналізу ринків послуг термінації трафіка на мережах фіксованого та рухомого (мобільного) телефонного зв'язку. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nkrzi.gov.ua/index.php?r=site/index&pg=86&id=3948&language=uk>
9. Фіксований телефонний зв'язок. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nkrzi.gov.ua/index.php?r=site/index&pg=148&language=uk>