

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-1>

УДК 338.242.2

ВПЛИВ ФАКТОРІВ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ВИБІР ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ КОМПАНІЙ

INFLUENCE OF INTERNAL ENVIRONMENTAL FACTORS ON THE CHOICE OF AN EFFECTIVE DEVELOPMENT STRATEGY TELECOMMUNICATION COMPANIES

Алхімова Віолета Володимирівна

аспірант,

Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7302-6031>

Alkhimova Violetta

State University Intellectual Technologies and Communication

У статті розглянуто вплив факторів внутрішнього середовища на вибір ефективної стратегії розвитку телекомунікаційних компаній. Внутрішній стан підприємства є важливим чинником ефективної роботи підрозділів, аналіз його діяльності допомагає виявити напрямки подальшого розвитку, оцінити стан підприємства, корегувати обрану стратегію та розробити рекомендації, щодо подальшого ефективного розвитку підприємства. Завдяки застосуванню методу SNW виявлено відповідність між стратегічним планом та внутрішніми можливостями та ресурсами телекомунікаційних компаній. Аналіз наукової літератури та практики проведення кількісної оцінки внутрішніх чинників та SNW-аналізу свідчить про значну ефективність застосування даного методу оцінки, який спрямовано не тільки на поліпшення внутрішнього стану підприємства, а і є одним із основних факторів впливу вибору ефективної стратегії компанії.

Ключові слова: віртуальний оператор мобільного зв'язку, MVNO, мобільний зв'язок, конкурентні переваги, аналіз внутрішнього середовища.

The article considers the problem of assessing the effectiveness of enterprise management. The internal state of the enterprise is an important factor in the effective operation of departments, analysis of its activities helps to identify further development, assess the state of the enterprise, adjust the chosen strategy and develop recommendations for further effective development of the enterprise. A number of tasks that need to be solved to achieve this goal are outlined: analysis of the internal environment, by quantifying internal factors and conducting SNW-analysis. It should be noted that the analysis of internal environmental factors can be considered as a set of methods, capabilities, sources and resources that can change the company's position and provide an opportunity to take a leading position in the market. The internal environment is considered as universal, independent of the organizational and legal form of the organization, and unites all functional areas of its activities. Each of these areas is characterized by the main components, which have a number of advantages and disadvantages. It is established that the key factors in assessing the internal state of the enterprise are: personnel, organizational, production, financial and marketing components. The elements of the internal environment for SNW analysis are general strategy business, strategy's organizational structure, finance, product competitiveness, distribution, information technology, leadership, production level, marketing level, trademark, staff, market reputation, relations with government authorities, innovation, after-sales service, degree of vertical integration, corporate culture, strategic alliances. The application of the SNW methodology revealed a correspondence between the strategic plan and the company's internal capabilities and resources. Analysis of scientific literature and practice of quantitative assessment of internal factors and SNW-analysis shows the significant effectiveness of this method of assessment, which aims not only to improve the internal state of the enterprise, but is one of the main factors influencing the choice of effective strategy.

Keywords: virtual mobile operator, MVNO, mobile connection, competitive advantages, analysis of the internal environment.

Постановка проблеми. Сучасний ринок телекомунікацій є вагомим стратегічним ресурсом кожної країни, мобільний зв'язок займає найбільшу частку доходу телекомунікаційної галузі. Характерною рисою ринку телекомунікацій є взаємозв'язок світового технологічного прогресу та розвиток стандартів телекомунікацій. Телекомунікаційний ринок України відстає від світових тенденцій по впровадженню новітніх технологій, коли країни-сусіди активно розвивають напрямки MVNO, використовують нові стандарти зв'язку, співпрацюють з банками та створюють нові послуги зв'язку, український ринок використовує лише стандартну модель надання послуг мобільного зв'язку. Тому обрана тема дослідження є актуальною та своєчасною.

Аналіз останніх досліджень публікацій. Найвидатнішими вченими, які займалися проблематикою стратегічного менеджменту є М. Портер, який розробив класичну модель галузевої структури [2]; Г. Мінцберг, Л. Лігоненко [3; 4]. Питаннями дослідження впливу внутрішніх факторів середовища на організацію займалися такі вчені, як Г.В. Даценко [4], яка обґрунтовує розподіл внутрішніх та зовнішніх чинників та можливі напрямки розвитку стратегічної діяльності, Добровенко О.А. розглядала стратегічне планування, як інструмент, але не концепцію стратегії та розробила методологію процесу вироблення організаційної стратегії [5]. Дослідження внутрішніх факторів середовища телекомунікаційних компаній потребує більш поглибленого вивчення в умовах конкурентного ринку телекомунікацій.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз внутрішнього середовища, шляхом кількісної оцінки внутрішніх чинників та проведення SNW-аналізу сучасних телекомунікаційних компаній та визначення подальших тенденцій їх розвитку.

Завданнями дослідження є аналіз внутрішнього середовища телекомунікаційних компаній, шляхом кількісної оцінки внутрішніх чинників та проведення SNW-аналізу.

Теоретичною базою для дослідження є наукові публікації українських і зарубіжних дослідників, довідкова і монографічна література, дані мережі Інтернет.

Для вирішення поставленої мети використовуються загальнонаукові та спеціальні методи наукового дослідження: аналітичний; системний підхід; аналіз і синтез; узагальнення; економіко-математичний.

Виклад основного матеріалу. Процес аналізу внутрішнього середовища підприєм-

ства, направлений на оцінку поточного стану компанії, виявленню сильних та слабких сторін, розробку рекомендацій корегування існуючої стратегії розвитку.

Метод проведення діагностики внутрішнього середовища, який був приведений у науковій праці [6], дозволяє визначити основні складові внутрішнього середовища підприємства, а також проаналізувати:

- стан функціональної структури управління;
- рівень відповідності функціональної структури завданням управління;
- рівень відповідності функціональної структури правилам, інструкціям, положенням, регламентам тощо [6].

Ключовими факторами оцінки внутрішнього стану підприємства є: кадрові, організаційні, виробничі, фінансові та маркетингові складові [7]:

Кадрова складова: кваліфікація персоналу, плинність кадрів, продуктивність праці, зацікавленість у розвитку підприємства.

Організаційна складова: рівень інформаційного забезпечення діяльності організації, реакція на зміну ринкової ситуації, оперативність прийняття рішень, кількість рівнів управління, чіткість розподілу повноважень.

Виробнича складова включає: якість обладнання, якість послуг, задоволення купівельного попиту, технічний рівень виробництва, рівень автоматизації та комп'ютеризації, інновацій.

Фінансова складова: відповідає за вартість капіталу, швидкість обігу капіталу, фінансову стійкість.

Маркетингова складова: популярність компанії, рівень цін, реклама, репутація підприємства, доля ринка, рівень сервісу та гарантій.

Для аналізу внутрішнього середовища телекомунікаційних компаній були обрані такі компанії, як оператор мобільного зв'язку «VodafoneУкраїна» та віртуальний оператор мобільного зв'язку «Лусатомobile».

«VodafoneУкраїна» надає широкий спектр послуг, включаючи передачу даних за технологіями 3G та 4G, мобільний голосовий зв'язок, обмін повідомленнями, фіксований Інтернет та мобільне телебачення. Оператор працює у 25 країнах, має партнерські угоди з операторами 44 країн та надає послуги фіксованого широкосмугового доступу в Інтернет на 19 ринках [8]. В Україні мережа Vodafone обслуговує 19,8 млн. абонентів, входить у трійку лідерів українського ринку, також просуває віртуального оператора «YEZZZ!» сумісно з підприємством «Сільпо».

Таблиця 1

SWOT-аналіз телекомунікаційних компаній «Vodafone Україна» та «Lycamobile»

Сильні сторони		Слабкі сторони	
«Vodafone Україна»	«Lycamobile»	«Vodafone Україна»	«Lycamobile»
<ul style="list-style-type: none"> – Широке покриття країни мережею; – Ребрендинг МТС на Vodafone, який займає лідируючі позиції у 30 країнах світу; – Випуск нового віртуального оператора «YEZZ» сумісно з Сільпо; – Розробка MyVodafone та VodafoneCloud для iOS та Android; – Велика абонентська база, яка створена за часи існування МТС. 	<ul style="list-style-type: none"> – Єдиний дискаунтер, який пропонує дешевий міжнародний зв'язок; – Орендування мережі ТриМоб, зниження витрат на обслуговування частотних ліній та обладнання; – Міжнародна мережа Lycamobile, яка обслуговує понад 15 млн абонентів. 	<ul style="list-style-type: none"> – Підвищення вартості пакетних послуг; – Низька працездатність мережі у важко доступній місцевості (села, гори, віддалені населені пункти); – Довге узгодження нововведень із-за політики світового бренду; – Зниження оцінки бренду (на 2016 рік був оцінений у 27.82 млрд.долар., а на 2020 рік – 20.65 млрд.долар.); – Слабка позиція ліквідності. 	<ul style="list-style-type: none"> – Плата за орендування сеті. – Не достатня законодавча база, для врегулювання, створення та існування віртуального оператора. – Відсутність єдиної інформаційної системи. – Відсутність в структурі підприємства системи моніторингу громадської думки.
Можливості		Загрози	
«Vodafone Україна»	«Lycamobile»	«Vodafone Україна»	«Lycamobile»
<ul style="list-style-type: none"> – Впровадження покриття 5g в Україні; – Поліпшення покриття мережі; – Зростання присутності на ринках, що розвиваються в Україні, пропонує значний потенціал; – Зростання різноманітності потреб населення. 	<ul style="list-style-type: none"> – Розширення послуг та надання готового сервісу, з використанням різних технологій, а саме співробітництво з банками, тур агенціями, ритейл, транспортною та логістичною сферою. – Перехід на онлайн сервіс, закриття фактичних точок збуту послуг, відкриття онлайн продажів, надавання нових видів послуг (оформлення послуг здійснюється на сайті, а SIM-карти надаються поштою або кур'єром. – Економія на оренді і мінімальні витрати на обслуговування обладнання мереж передачі даних дозволяє віртуальним операторам надавати більш низькі тарифи. 	<ul style="list-style-type: none"> – Насиченість ринку традиційними видами послуг; – Переносимість мобільного номера для інших конкурентів може зменшити абонентську базу; – Інтернет-компанії та постачальники програмного забезпечення – нова, сильна конкуренція; – Телекомунікаційна індустрія – слабе виробництво. 	<ul style="list-style-type: none"> – Висока конкуренція на ринку мобільного зв'язку в Україні; – Розірвання договору з ТриМоб, та відключення від мережі Vodafone; – Низька потреба наданих послуг, а саме міжнародні дзвінки за кордон; – Низька купівельна спроможність населення України.

Віртуальний оператор мобільного зв'язку «Lycamobile», працює в Україні з 24 липня 2017 р. на базі оператора «ТриМоб» та входить до міжнародної групи компаній Lycamobile. Для якісної оцінки стану внутрішнього середовища обраних телекомунікаційних компаній розглянемо проведений SWOT-аналіз у табл. 1.

Для проведення аналізу внутрішнього середовища розглянутих компаній у табл. 2 та табл. 3 було обрано метод кількісної оцінки внутрішніх чинників оператора мобільного зв'язку. Критерії оцінки:

1-2 бали – низький вплив;

3 бали – середній вплив;

4-5 – високий вплив.

Зважена оцінка формується на основі методики експертних оцінок, завдяки перемноженню ваги та оцінки.

В результаті кількісної оцінки факторів внутрішнього середовища були виявлені слабкі та сильні сторони підприємства, визначена їх вага впливу та розрахована зважена оцінка показників [9].

Оцінка сильних сторін компанії «Vodafone Україна» складає 3,5, та переважає оцінку слабких сторін – 3,05.

Оцінка сильних сторін компанії «Lycamobile» складає 3,4, слабких сторін – 3,2.

Це говорить про вірність проведеного аналізу та сприятливі умови для оцінки внутрішнього середовища у вигляді SNW-аналіз у табл.4, при якому оцінюється стан внутрішнього середовища підприємства по ряду позицій. Кожна позиція отримує одну з трьох оцінок: Сильна (Strength); Нейтральна або Середня (Neutral); Слабка (Weakness).

Отже, підсумовуючи отримані бали, визначимо подальші тенденції розвитку обраних телекомунікаційних компаній, а саме:

– Розвиток Інтернет-речей (IoT). Співпраця з промисловими компаніями і участь в держпроектах – новий шанс для операторів спробувати свої сили. Це перспективний напрямок, головна задача якого розробити програмне забезпечення, що дозволяє здійснювати вза-

Таблиця 2

**Кількісна оцінка внутрішніх чинників
оператора мобільного зв'язку «Vodafone Україна»**

Внутрішні стратегічні якості	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Сильні сторони			
Широке покриття мережею	0,20	3	0,6
Лідуюча компанія на ринку	0,30	4	1,2
Висока якість наданих послуг	0,35	4	1,4
Високо кваліфікований персонал	0,15	2	0,3
Сума	1		3,5
Слабкі сторони			
Висока вартість послуг	0,30	4	1,2
Низький рівень впровадження нових технологій	0,45	3	1,35
Довгий процес узгодження змін	0,25	2	0,5
Сума	1		3,05

Таблиця 3

Кількісна оцінка внутрішніх чинників оператора мобільного зв'язку «Lycamobile»

Внутрішні стратегічні якості	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Сильні сторони			
Велика абонентська база	0,15	4	0,6
Єдиний віртуальний оператор	0,45	4	1,8
Надання нових видів послуг	0,20	3	0,6
Рівень кваліфікації персоналу	0,20	2	0,4
Сума	1		3,4
Слабкі сторони			
Відсутність отримання громадської думки	0,20	3	0,6
Відсутність єдиної інформаційної системи	0,30	2	0,6
Не досконалість розвинення законодавчої бази для надання нових послуг	0,50	4	2
Сума	1		3,2

Таблиця 4

SNW-аналіз телекомунікаційних компаній «Lycamobile» та «Vodafone-Україна»

Фактори впливу	Lycamobile			Vodafone – Україна		
	S	N	W	S	N	W
Кадровий відділ						
1. Кваліфікація персоналу	+				+	
2. Плинність кадрів		+			+	
3. Продуктивність праці	+			+		
4. Заінтересованість в розвитку підприємства			+			+
Організаційний відділ						
5. Рівень інформаційного забезпечення діяльності організації			+		+	
6. Реакція на зміну ринкової ситуації	+				+	
7. Оперативність прийняття рішень	+					+
8. Кількість рівнів управління	+			+		
9. Чіткість розподілу повноважень		+			+	
Виробничий відділ						
10. Якість обладнання		+			+	
11. Якість послуг	+				+	
12. Задоволення купівельного попиту		+			+	
13. Технічний рівень виробництва		+			+	
14. Рівень автоматизації та комп'ютеризації	+			+		
15. Інновації	+				+	
Фінансовий відділ						
16. Вартість капіталу	+			+		
17. Швидкість обігу капіталу	+			+		
18. Фінансова стійкість	+			+		
Маркетинговий відділ						
19. Популярність компанії			+	+		
20. Рівень тарифів		+				+
21. Реклама		+		+		
22. Репутація підприємства	+			+		
23. Доля ринку			+	+		
24. Рівень сервісу та гарантій		+			+	
Сума	12	8	4	10	11	3

емодію фізичних речей із комп'ютерними системами та мережами. Ця тенденція допоможе створенню інноваційного продукту/послуги, підвищенню рівня якості продукту/послуги та забезпечить поліпшення інноваційного сектору держави;

– 5G. Побудова мереж 5G теж позитивно вплине на ринок MVNO – мережі нового покоління, які дозволять створити нові моделі віртуальних операторів мобільного зв'язку, які будуть пропонувати гарантовану смугу пропускання і привернуть клієнтів, готових платити більше за великі швидкості.

– Диференціювання мереж – схема роботи віртуального оператора мобільного зв'язку на мережах одразу декількох операторів зв'язку. Це сприятиме залученню додаткового тра-

фіку, покращенню рівню сервісу при продажу і подальшому обслуговуванні абонентів.

Використання бізнес-моделі MVNO визначає її перспективне майбутнє на ринку послуг мобільного зв'язку і гарантує ефективність її застосування при просуванні послуг нового покоління. Стимулювання та розвиток MVNO забезпечить поживлення конкуренції на внутрішньому ринку операторів мобільного зв'язку України.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Завдяки проведеному дослідженню, а саме проведеному SNW-аналізу можна зробити висновок, що телекомунікаційна компанія «Lycamobile» більш перспективна, за рахунок надання спеціальних послуг, свої сильні сторони використовує для реалізації стратегії, в той час коли у телекомунікацій-

ної компанії «Vodafone-Україна» просідають такі позиції, як рівень тарифів та оперативність прийняття управлінських рішень, але в них більш розвинений відділ реклами та рівень інформаційного забезпечення діяльності організації [9]. Наукова новизна дослідження поля-

гає в розширенні застосування методу SNW-аналізу, можливості його використання як складової частини SWOT-аналізу. Цей метод, незважаючи на те, що не є розповсюдженим, являє собою ефективний інструмент аналізу внутрішнього стану підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Даценко Г.В. Чинники зовнішнього та внутрішнього фінансового середовища машинобудівних підприємств безпосереднього і непрямого впливу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 6. Т. 3. С. 198–202.
2. Майкл Э. Портер. Конкуренция. Москва : Вильямс, 2000. С. 495.
3. Генрі Мінцберг, Стратегічне сафарі. Експерсія по нетрях стратегічного менеджменту. Москва : Альпіна Паблішер, 2016. 366 с.
4. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 161–170.
5. Добровенко О.А. Еволюція поняття стратегічного планування. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. № 8(123). С. 29–32.
6. Гевлич Л.Л. Використання стратегічної діагностики в розробці стратегії підприємства : автореф. дис. канд.екон.наук: економіка, організація і управління підприємством. Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. Луганськ, 2005. С. 19.
7. Яхонтова Є. Десять кроків для подолання розриву між заявленою стратегією і реальними процесами. 2008. № 2. С. 27–32.
8. Vodafonegroup. URL: <https://www.vodafone.com/>
9. Загорна Т.О., Ткачова А.В. Віртуальні організації в умовах інформаційної економіки: специфіка діяльності, конкурентні переваги. *Інновації. Конкурентоспроможність*. 2014. № 6(16). С. 128–135.

REFERENCES:

1. Datsenko H.V. (2010) Factors of external and internal financial environment of machine-building enterprises of direct and indirect influence. *Bulletin of Khmelnytsky National University*, no. 6, vol. 3, pp. 198–202.
2. Maikl Ye. Porter (2000) Competition. Moscow: Williams, p. 495.
3. Henry Mintzberg (2016) Strategic safari. A tour of the slums of strategic management. Moscow: Alpina Publisher, 366 p.
4. Ligonenko L.A. (2016) Anti-crisis management of the enterprise in the knowledge economy and intellectualization of management. *Economic Forum*, no. 1, pp. 161–170.
5. Dobrovenko O.A. (2011) Evolution of the concept of strategic planning. *Formation of market relations in Ukraine*, no. 8(123), pp. 29–32.
6. Hevlych L.L. (2005) Vykorystannia stratehichnoi diahnostryky v rozrobs stratehii pidpriumstva: Ph.D. Thesis, 08.06.01 – ekonomika, orhanizatsiia i upravlinnia pidpriumstvom, Skhidnoukrainskyi natsionalnyi universytet imeni Volodymyra Dalia. Luhansk.
7. Yakhontova Ye. (2008) Ten steps to bridge the gap between the stated strategy and the real processes, no. 2, pp. 27–32.
8. Vodafone group. Available at: <https://www.vodafone.com/>
9. Zahorna T.O., Tkachova A.V. (2014) Virtual organizations in the information economy: the specifics of activities, competitive advantages. *Innovation. Competitiveness*, no. 6(16), pp. 128–135.