

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

В статті розглянуто управління стратегічним розвитком підприємства, що базується на стратегії розвитку, яку підприємство обирає для себе згідно умов зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства. Сформульовано принципи та послідовність проведення етапів формування стратегії розвитку підприємства. Розглянуто елементи управління стратегічним розвитком підприємства та визначено перспективні напр., ями дослідження.

Ключові слова: управління стратегічним розвитком, стратегічний розвиток, сценарний підхід, метод TAIDA.

Постановка проблеми. Сучасний стан зовнішнього середовища, в якому функціонують телекомунікаційні підприємства, характеризуються високою нестабільністю, стрімким розвитком технологій та збільшенням кількості знань та інформаційних потоків. Це змушує керівників підприємств приділяти все більше уваги стратегічному управлінню підприємств для прогнозування його майбутніх можливостей та загроз, а також пошуку альтернативних шляхів розвитку підприємства із найменшими витратами та максимальному прибутку від його діяльності. Такий підхід, свого часу привів до появи ситуаційного планування, згідно якого діяльність підприємства являє собою відповідь на вплив зовнішнього середовища та деяких аспектів внутрішнього середовища. Управління стратегічним розвитком підприємства, що базується на стратегічному плануванні стає все більш актуальним для сучасних телекомунікаційних підприємств, які витримують жорстку конкуренцію та працюють в умовах світової кризи. За допомогою правильно розробленої стратегії підприємство можливо реалізувати оптимальний шлях розвитку, знизити ризики прийняття неправильних рішень через недосконалість інформаційної системи, оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, що спричинені нестабільністю політичної ситуації та технологічними змінами у телекомунікаційній галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням формування та реалізації стратегій розвитку підприємств присвятили свої праці багато відомих вчених-економістів таких як: Апарова О.В., Аакер Д.А., Буличенко Д. А.Кухарська Н.А., Булеев І.П., Забродская Л.Д., Котлер Ф., Портер М., Розанова Н. М., Рябыкина Н. И., Ревва А., Фатхутдинов, Р. А. тощо. Однак, багато численні праці науковців не до кінця розкривають питання розвитку стратегічного управління телекомунікаційних підприємств для ефективної діяльності у довгостроковій перспективі.

Невирішена раніше частина загальної проблеми. Тож питання вибору керівників телекомунікаційних підприємств стратегічного розвитку та планування роботи організації у майбутньому на основі прогнозу змін та умов функціонування підприємства є нагальною проблемою, що потребує свого вирішення. Саме тому обрана тема дослідження являється актуальною.

Мета дослідження. Визначення стратегічного розвитку телекомунікаційних підприємств та обґрунтування вибору методологічного інструменту структурних змін у системі управління для підвищення ефективності роботи підприємств.

Виклад основного матеріалу. Сучасне ділове середовища, в якому працюють вітчизняні телекомунікаційні підприємства повною мірою відчувають негативні наслідки

світової кризи, які характеризується високим ступенем невизначеності, нестабільністю, інфляцією та низькою платоспроможністю споживачів послуг. Приймаючи до уваги той факт, що макроекономічне середовище є дуже нестабільним, а підприємства продовжують насичувати ринок телекомунікаційними послугами, виникає необхідність пошуку та розробки сучасної методології управління стратегічним розвитком підприємства, що дасть можливість діагностувати теперішній стан та спрогнозувати ймовірний розвиток подій для прийняття оптимального управлінського рішення у майбутньому.

Основною метою управління стратегічним розвитком підприємства є пошук шляхів вдосконалення та оптимізації роботи підприємства за допомогою структуризації компонентів стратегічного управління, їх збалансування та досягнення синергетичної взаємодії з метою стратегічного розвитку та досягнення цілей підприємства у довгостроковій перспективі [4, 9, 10].

Якщо розглядати управління стратегічним розвитком з підприємства як здатність до активізації його фактичних можливостей до зростання через реалізацію внутрішніх резервів розвитку та можливостей пристосування до зовнішнього середовища із мінімальними витратами, - тоді такий підхід дає нам можливість забезпечити реалізацію стратегічних цілей розвитку підприємства з метою досягнення незалежності від зміни кон'юнктури ринку. Такий підхід дозволяє розглянути управління стратегічним розвитком в аспекті його розмірів, структури, характеристик, рівня завантаження і ефективності відтворення у якості об'єкта управління. Під управлінням стратегічним розвитком потенціалу підприємства розуміється процес прийняття і здійснення управлінських рішень, спрямованих на оцінку і реалізацію можливостей вдосконалення роботи підприємства з метою створення нової вартості і забезпечення стратегічного розвитку підприємства [6, 7].

Сучасний науковий підхід до питання управління стратегічним розвитком підприємства дозволяє запропонувати структуру цього процесу з метою систематизації його елементів для подальшої розробки моделі управління стратегічним розвитком підприємства з виділенням проблемних місць та перспективою їх подолання (рис. 1)

Передумови розробки та реалізації стратегії телекомунікаційного підприємства у сучасних умовах полягають у наступному:

1. Власники бізнесу та менеджери телекомунікаційної компанії повинні добре уявляти свої ролі та можливості у довгостроковій перспективі, а також розуміти, що саме компанія має на сьогоднішній день та чого вона прагне досягти у майбутньому.
2. Цілі власників повинні бути сформовані таким чином, щоб була можливість їх оцінити чи вони дійсно є досяжні для організації. Стратегія таким чином дозволяє співвіднести існуючий стан із очікуваним.
3. Власники та керівники телекомунікаційного підприємства повинні домовитись про напрямок розвитку бізнесу у майбутньому [8, 10, 11].

Перш ніж формувати стратегію, необхідною умовою є узгодження між усіма ключовими учасниками реалізації цієї стратегії щодо принципів її формування та періоді планування, до яких належать:

- узгодженість та простота щодо використання термінології для однакового розуміння поставлених задач;

- цілісність та логічність запропонованої стратегії, тобто вона повинна бути послідовною, кроки реалізації розписані та мати однакове розуміння у строках методах їх реалізації;

- мати визначені критерії оцінки, тобто усі задачі повинні мати конкретні методи або виміри, щоб оцінити результат виконання певного етапу та порівняти його із запланованим.

До необхідних умов реалізації стратегії відносять наступні: забезпеченість необхідними технічними, кадровими та фінансовими засобами; менеджери усіх рівнів повинні мати чітке уявлення щодо стратегії та стратегічних завдань, а також методах їх виконання у відповідності із оперативним планом реалізації стратегічних змін на підприємстві; усі основні моменти стратегії компанії мають бути доведені до персоналу

організації та забезпечена їх мотивація для здійснення саме цієї стратегії. Останнє є ключовою умовою успішної реалізації на думку сучасних вчених [8, 11].

Автором пропонується визначення управління стратегічним розвитком як здатність керівництва компанії до прийняття рішень, які забезпечать в довгостроковій перспективі прибутковість та результативної роботи в майбутніх періодах. На вибір стратегії телекомунікаційного підприємства впливає масштабність його діяльності. Наявність великого капіталу великих підприємств дає можливість розширювати сфери діяльності шляхом різних форм експансії, таких як диверсифікація, інтеграція, винесення підприємств за кордон тощо. Крім того, великі обсяги виробництва дозволяють досягти ефекту масштабу і тим самим знизити витрати. З іншого боку, є ряд переваг у виборі стратегій і у малих підприємств: гнучка структура, висока мобільність в питаннях стратегії розвитку, висока оборотність тощо. Це має декілька переваг у середніх компаній: вузька спеціалізація, різноманітність продукції, розосередження споживачів по регіонах.

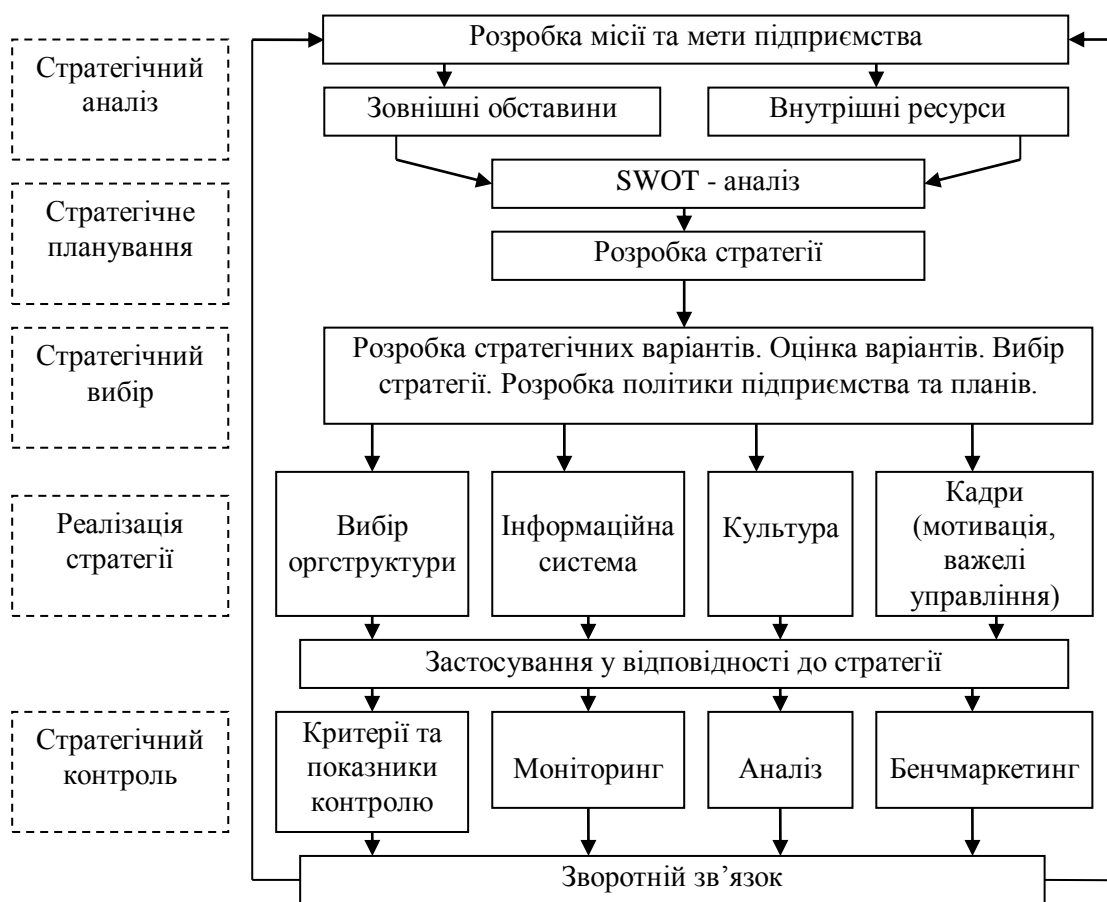


Рис. 1. Процес управління стратегічним розвитком підприємства.

Для великих підприємств максимізація вартості компанії визначається часткою ринку, яку вона займає. Тобто завоювати ринок - це стратегія великої фірми. До того ж великі підприємства мають можливість проводити агресивну політику з метою збільшення частки ринку в якійсь галузі або поширювати свою діяльність на ряд галузей. У цьому випадку фірми мають відразу два напрямки свого стратегічного розвитку [4]:

- збільшення частки ринку за рахунок збільшення асортименту продукції;
- розвиток виробничо-технологічного комплексу.

Таким чином, для великих фірм виділяють дві основні стратегії виходячи з форм експансії: стратегія спеціалізації та стратегія диверсифікації

Стратегія спеціалізації, тобто коли підприємство концентрує свою увагу на виробництві однотипної продукції або працює в одній галузі має ряд переваг, у тому числі основний на сучасному етапі: якість продукції має відповідати споживчому попиту [6]. І зробити це при стратегії спеціалізації досить нескладно: ми маємо популярний продукт та шляхом покращення його якості ми збільшуємо обсяги попиту.

Крім цього, є ще ряд стратегічних переваг спеціалізації [7]:

- збільшення масштабів виробництва, отже, збільшення масштабів компанії і, як наслідок, зростання вартості фірми;
- увагу топ-менеджменту компанії зосереджена тільки на обсягах збуту та обсяги виробництва, а це дає можливість впритул зайнятися якістю продукції;
- спрощується кадрове питання і навчання персоналу;
- підвищується конкурентоспроможність продукції, а отже, «мрія» будь-якої фірми мати монополію на ринку.

Стратегія спеціалізації чітко регламентує послідовність виконання заходів зі стратегічного планування. При цьому стабільною залишається місія фірми - максимізація вартості.

Недоліком даної стратегії є те, що вся діяльність організації зосереджується на виробництві одного виду продукції (однієї галузі) і найменший збій може створити великі проблеми.

Стратегія диверсифікації діяльності оптимальна для великих організації з метою зменшення ризиків збою з одним видом продукції, але капіталомістких, оскільки вимагає створення нових виробництв, нових видів продукції, завоювання нових ринків [8]. Дана стратегія виправдана, коли виробничий ланцюжок, де знаходиться організація, представляє їй мало можливостей для подальшого розвитку. Виходячи з ринкової взаємодії, в першу чергу здійсненням диверсифікації повинні бути стурбовані великі підприємства з сильними конкурентними позиціями в повільно зростаючих галузях.

Крім цього, диверсифікація може бути реалізована:

- в не пов'язана: між собою галузях (чиста диверсифікація);
- в споріднених галузях (пов'язана диверсифікація);
- комбінація вищевказаних: видів.

Стратегію зростання великих фірм (розуміємо максимізацію вартості) можна розділити на три групи по:

- ступеня монополізації ринків;
- спеціалізації;
- рентабельності;
- часу для реалізації стратегії;
- ступеня ризику.

Стратегія розвитку малих фірм відрізняється від стратегій розвитку великих підприємств, але тим не менше вона є, якщо фірма має чітко вироблену місію і цілі, щоб досягти або відповідати їм. Малі фірми мають обмеженість в коштах, що веде до збільшення собівартості продукції, оскільки вони беруть кредити в банках під вищі відсотки. В таких компанія ускладненим є оновлення основних засобів і технологій. Економічний ризик у малих підприємств вище.

Таке поняття як ніші ємності завжди є меншими ніж цільовий сегмент ринку. Ніша використовується середніми фірмами як засіб захисту від прямої конкурентної боротьби з великими фірмами, оскільки у них немає якостей, притаманних малим підприємствам: мобільності і гнучкості.

В умовах ринкової ніші для середніх підприємств характерні такі стратегії [6]:

1. Стратегія утримання в ніші спрямована на збереження існуючого становища фірми. Тут немає необхідності розширення діяльності, але є небезпека зміни потреб ринку.
2. Стратегія розширення ніші. Дана ситуація вимагає додаткового залучення ресурсів для збереження свого становища в швидкому зростанні ринкової ніші. Одним з варіантів

даної стратегії є поглинання середньої фірми великою компанією (участь в акціонерному капіталі) з можливістю автономної роботи і спеціалізації.

3. Стратегія виходу за рамки ніші. Дана стратегія застосовується тоді, коли за рахунок високих темпів зростання середня фірма має можливість стати великою. При цьому є ризик: втрата ніші і, отже, загроза прямої конкуренції з боку більш сильних великих фірм.

4. Стратегія монополії в ніші. Дана стратегія застосовна тоді, коли темпи зростання фірми порівнянні з темпами зростання ніші, що дозволяє фірмі перетворитися в монопольну компанію і не допустити в нішу конкурентів.

Крім цього, фірма повинна мати відповідні фінансові ресурси для підтримки свого прискороного росту.

Однак, зовнішнє середовище телекомунікаційних підприємств залишається все більше важким для прогнозування. Тобто, моделювати майбутнє, спираючись на тенденції минулих років у такій високотехнологічній та динамічній галузі як телекомунікаційна вкрай складно. Тому стає можливим запропонувати сценарний підхід для розробки та реалізації плану управління стратегічним розвитком сучасних підприємств. Цей метод в економіці почав досліджуватись із кінця XIX століття та наприкінці XX століття інтерес до нього значно збільшився, коли науковці та управлінці почали шукати альтернативу плануванню. У 90-ті роки XX століття багато закордонних практиків звернулись до сценарного планування, яке дозволяє знайти джерело зростання та підвищення вартості підприємства, дозволяє застосовувати гнучке управління та являється початком управління стратегічного розвитку підприємства.

Єдиного визначення сценарного планування не існує, але згідно тлумачення Майкла Портера [3] воно являє собою внутрішнє уявлення про те, яким може бути майбутнє. Тобто може бути інструментом впорядкування можливих подій у майбутньому, що не містять протиріч та при яких управлінське рішення виявиться правильним та оптимальним. Варто відмітити, що сценарій не являється прогнозом, тобто описом вірогідного майбутнього. Тому що прогноз мають тенденцію не виявляти ризики. В той час як сценарний підхід дає можливість управляти ризиками і таким чином мати вплив на управління стратегічним розвитком. Зазначений підхід дозволяє: краще зрозуміти ринкову ситуацію, її розвиток з минулого та можливе майбутнє; виявити загрози та можливості компанії при різних варіантах розвитку подій у майбутньому: проаналізувати можливі напрямки дій компанії та виявити серед них оптиматі; виявити фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що здатні привести до змін роботу підприємства та вплинути на її стратегічний розвиток.

Методичним інструментом дослідження можна запропонувати метод TAIDA, що був запропонований Матс Ліндгрєн та Ханс Бандхольд у їх праці «Планування сценарію - зв'язок між майбутнім і стратегією». Цей метод також може продемонструвати обмеження, які керівники підприємств умовно створили та використали коли визначали стратегію розвитку багато років тому у сотнях проектів із сценарного планування, TAIDA означає:

- Tracking (відстеження): ми відстежуємо зміни та ознаки загроз та можливостей.
- Analysing (аналіз): ми аналізуємо наслідки та створюємо сценарії.
- Imaging (візуалізація): ми ідентифікуємо можливості та створюємо бачення того, що потрібно.
- Deciding (вирішення): ми зважуємо інформацію, визначаємо варіанти та стратегії.
- Acting (діючи): ми встановили короткострокові цілі, перші кроки та подальші дії [1].

За допомогою цього методу можливо розглянути варіанти поведінки підприємства в результаті змін зовнішнього середовища або змін, що відбуваються у самій компанії. Мета складання сценарію є розуміти тенденції розвитку підприємства та вчасно визначити напрямки, у якому необхідно просувати компанію.

Висновки. Вищезазначене дозволяє зробити висновки, що управління стратегічним розвитком підприємства базується на стратегії розвитку, яку підприємство обирає для себе згідно умов зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства. Сформульовано принципи та послідовність проведення етапів формування стратегії розвитку

підприємства. Розглянуто елементи управління стратегічним розвитком підприємства та визначено перспективні напрями дослідження.

Висновки. Істотним фактором, що визначає напрям управління стратегічним розвитком, є розвиток ринку. Це пов'язане з технологічними, інтелектуальними, соціальними та іншими змінами в навколишньому середовищі. Ринок знаходиться в постійному русі, тому що змінюється галузева структура, потенційні конкуренти, товари-замінники, клієнти і постачальники, створюючи тиск або спонукаючи до змін. А метою телекомунікаційних підприємств залишається прибуток і ціна компанії. Отже, необхідна стратегія розвитку, що забезпечить ефективність діяльності підприємства у сучасних умовах.

Список використаної літератури

1. Mats Lindgren and Hans Bandhold. TAIDA: A Framework for Thinking of the Future [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.kairosfuture.com/publications/reports/taida-a-framework-for-thinking-of-the-future/>
2. Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.oecd.org/sti/inno/oslomanualguidelinesforcollectingandinterpretinginnovationdata3rdedition.htm>.
3. Porter, Micheal E. and Kramer, Mark R. «Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility», Harvard Business Review, December 2006, pp. 78-92
4. Булеев И.П. Экономика Украины на современном этапе: институциональный аспект / И.П. Булеев // Вюник економічної науки України. - 2015. - №1. - С. 26-34.
5. Забродская Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії [Текст]: навч. посібник [для студ. вищ. навч. закл.] / Л. Д. Забродская. – Харків: Консум, 2004 –208 с.
6. Киндзерский Ю.В. К основам стратегии и политики развития промышленности / Ю.В. Киндзерский // Экономика Украины. - 2013. - №4 (609). - С. 24-43.
7. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент. Пер. с англ. [Текст] / Ф. Котлер. – Спб.: Питер - ком, 2000. – 752 с.
8. Розанова Н. М., Буличенко Д. А. Конкуренция в телекоммуникационной отрасли: сетевой рынок в условиях продуктовой дифференциации // Пространство экономики. 2011. №1. С.17-32
9. Рябыкина Н. И., Ревва А. Н., Булеев В. Е. Экономический потенциал Украины и пути его реализации в условиях кризиса // Стратегия и механизмы регулирования промышленного развития. 2016. №8. С.19-27
10. Фатхутдинов, Р. А. Стратегическая конкурентоспособность [Текст]: учебник [для студ. высш. уч. зав.] / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Экономика, 2005. – 504 с
11. Шемякина Н. В., Пономаренко А. А. Стратегические подходы к управлению процессом инновационного развития // Стратегия и механизмы регулирования промышленного развития. 2016. №8. С.98-110.

Сазонова Светлана Владимировна. Управление стратегическим развитием телекоммуникационных предприятий. В статье рассматривается управление стратегическим развитием предприятия на основе стратегии развития, которую предприятие выбирает для себя в соответствии с условиями окружающей среды и внутренним потенциалом предприятия. Сформулированы принципы и последовательность этапов формирования стратегии развития предприятия. Рассмотрены элементы управления стратегическим развитием предприятия, описаны перспективные направления исследования.

Ключевые слова: управление стратегическим развитием, стратегическое развитие, сценарный подход, метод TAIDA.

Sazonova Svitlana. Manage the strategic development of telecommunication in the everyday compulsions. The article deals with the management of the strategic development of the enterprise, based on the development strategy that the enterprise chooses for itself in accordance with the conditions of the environment and the internal potential of the enterprise. The principles and sequence of the stages of formation of the enterprise development strategy are formulated. The elements of managing the strategic development of the enterprise are considered, and the direction of the research is described.

Keywords: *strategic development management, strategic development, scenario approach, TAIDA method.*