

УДК 005.21:621.39

Оксана ЦУРІК

## ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ

**Резюме.** Проаналізовано та систематизовано підходи до визначення сутності стратегічного розвитку підприємств телекомунікаційної галузі з урахуванням специфіки діяльності та особливостей її функціонування. Надано основні характеристики ринку телекомунікаційних послуг України за результатами 2011 року. Розкрито сутність стратегічного управління. Детально розглянуто фактори впливу та специфічні особливості галузі телекомунікацій, визначено позитивні та негативні чинники впливу на розвиток галузі. Запропоновано визначення телекомунікаційного середовища, систематизовано підходи до визначення сутності стратегічного розвитку телекомунікаційних підприємств. Надано визначення сутності стратегічного розвитку, стратегічного управління та стратегічного потенціалу підприємств телекомунікаційної галузі. Обґрунтовано необхідність подальшого вивчення питань стратегічного розвитку підприємств галузі.

**Ключові слова:** стратегічний розвиток, стратегічне управління, стратегічний потенціал, внутрішнє середовище, зовнішнє середовище, чинники впливу, телекомунікаційна галузь, телекомунікаційне середовище, ринок телекомунікаційних послуг.

Oksana TSURIK

## DETERMINATION OF THE ESSENCE OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF TELECOMMUNICATIONS ENTERPRISES

**Summary.** The approaches to the determination of the essence of telecommunications enterprises strategic development taking into account specific features and peculiarities of their functioning have been analyzed and systematized in the paper. Key characteristics of the market of telecommunication services of Ukraine and results of their performance in 2011 have been introduced in the paper. The essence of the strategic management has been revealed and the necessity of its management at the enterprise has been emphasized. It has been determined that the strategy of enterprises' development is to be based on results of the system analysis of the impact of external and internal environment. Impact factors and specific features of the telecommunications industry have been considered in details, positive and negative factors affecting the development of the mentioned industry have been singled out and global trends of the market of telecommunication services development have been described. Taking into account features of the telecommunications industry functioning, its environment has been defined as a range of structures and objects, participating in information and communication process in society. Approaches concerning the determination of the essence of the telecommunications enterprises strategic development have been systematized. Based on the carried out research definitions of the essence of the strategic development as well as of the strategic management and strategic potential of the telecommunications enterprises have been offered. The need for further researches in the field of the telecommunications enterprises strategic development has been substantiated.

**Key words:** strategic development, strategic management, strategic potential, internal environment, external environment, impact factors, telecommunication industry, telecommunication environment, market of telecommunication services.

**Постановка проблеми.** Процес управління стратегічним розвитком підприємств базується на розробленні комплексу управлінських рішень щодо деталізації заходів у складі загального напрямку розвитку. Вибір і формування стратегії дозволяють підприємству визначити напрямки та способи руху до реалізації цілей. Але вплив факторів зовнішнього середовища на результати діяльності підприємств викликає необхідність постійної адаптації до ситуації. Ефективність цього процесу залежить від застосування у діяльності підприємств найбільш перспективних та сучасних моделей і підходів ведення бізнесу.

В сучасних умовах значну роль у розвитку економіки відіграють інноваційно орієнтовані галузі, до яких відноситься і галузь телекомунікацій. Підприємства телекомунікаційної галузі мають певні специфічні ознаки та характеристики. Передумовою процесу прийняття та реалізації конкретної стратегії підприємств даної галузі має стати розгляд та аналіз підходів до визначення сутності стратегічного розвитку. Цим і зумовлено вибір теми даного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у розвиток стратегій та розроблення науково-методичного забезпечення стратегій підприємств зробили такі зарубіжні та українські вчені: І. Ансофф [1], Л. Балабанова [2], О. Віханський [3], А. Градов, М. Портер, Г. Мінцберг [7] та ін. Вивченням різноманітних аспектів розвитку ринку телекомунікацій в Україні займалися такі вчені, як Т. Зборовська, В. Гранатуров [4], М. Желіховська [5], Н. Хрущ та ін.

В той же час дослідження проблем формування стратегій підприємств телекомунікаційної галузі та створення їх науково-методичного забезпечення залишаються недостатніми. Тому потребують подальшого вивчення питання, пов'язані зі стратегічним розвитком підприємств телекомунікаційної галузі. Зокрема, аналіз підходів до визначення сутності стратегічного розвитку телекомунікаційних підприємств.

**Метою статті** є аналіз, узагальнення та систематизація підходів до визначення сутності стратегічного розвитку підприємств телекомунікаційної галузі з урахуванням специфіки діяльності та особливостей функціонування підприємств галузі.

**Виклад основного матеріалу.** Характеризуючи ринок телекомунікаційних послуг України, слід відзначити, що йому на сьогодні притаманні високі темпи зростання, частка галузі зв'язку у структурі ВВП постійно збільшується, а найбільш швидкими темпами розвиваються сектор послуг Інтернету та сектор мобільного зв'язку. За результатами 2011 року реалізація послуг зв'язку досягла 50,3 млрд. грн., що на 6,0% більше, ніж у 2010 році. Обсяги доходів від надання послуг зв'язку населенню склали майже 37% від загального обсягу послуг зв'язку, або 18,4 млрд. грн., що на 434 млн. грн. більше, ніж у 2010 році. Основними сегментами на телекомунікаційному ринку залишаються мобільний, фіксований та широкосмуговий (комп'ютерний) зв'язок, спільна частка яких у загальних доходах від надання телекомунікаційних послуг за підсумками 2011 року склала 94,6%.

Лідером за обсягами доходів від надання телекомунікаційних послуг протягом останніх років є мобільний зв'язок, питома вага якого в загальному обсязі телекомунікаційних послуг у 2011 році склала 67,1%. Обсяги доходів від надання послуг місцевого телефонного зв'язку в структурі телекомунікаційних послуг у 2010 – 2011 рр. становили 9,7%. Обсяги доходів від надання послуг широкосмугового (комп'ютерного) зв'язку у 2011 році збільшились на 510,9 млн. грн., питома вага склала 10,2%. Зменшились обсяги доходів від надання послуг фіксованого міжнародного на 0,1 млрд. грн. та міжміського телефонного зв'язку на 0,4 млрд. грн., питома вага яких відповідно становить 1,2% та 2,3% в загальному обсязі доходів сфери телекомунікацій [6].

Активний розвиток ринкових відносин у телекомунікаційній галузі зумовлює необхідність розроблення нових підходів до управління підприємствами. При цьому значна увага приділяється стратегічному аспекту управління, який включає формування, реалізацію та аналіз стратегії на підприємствах галузі.

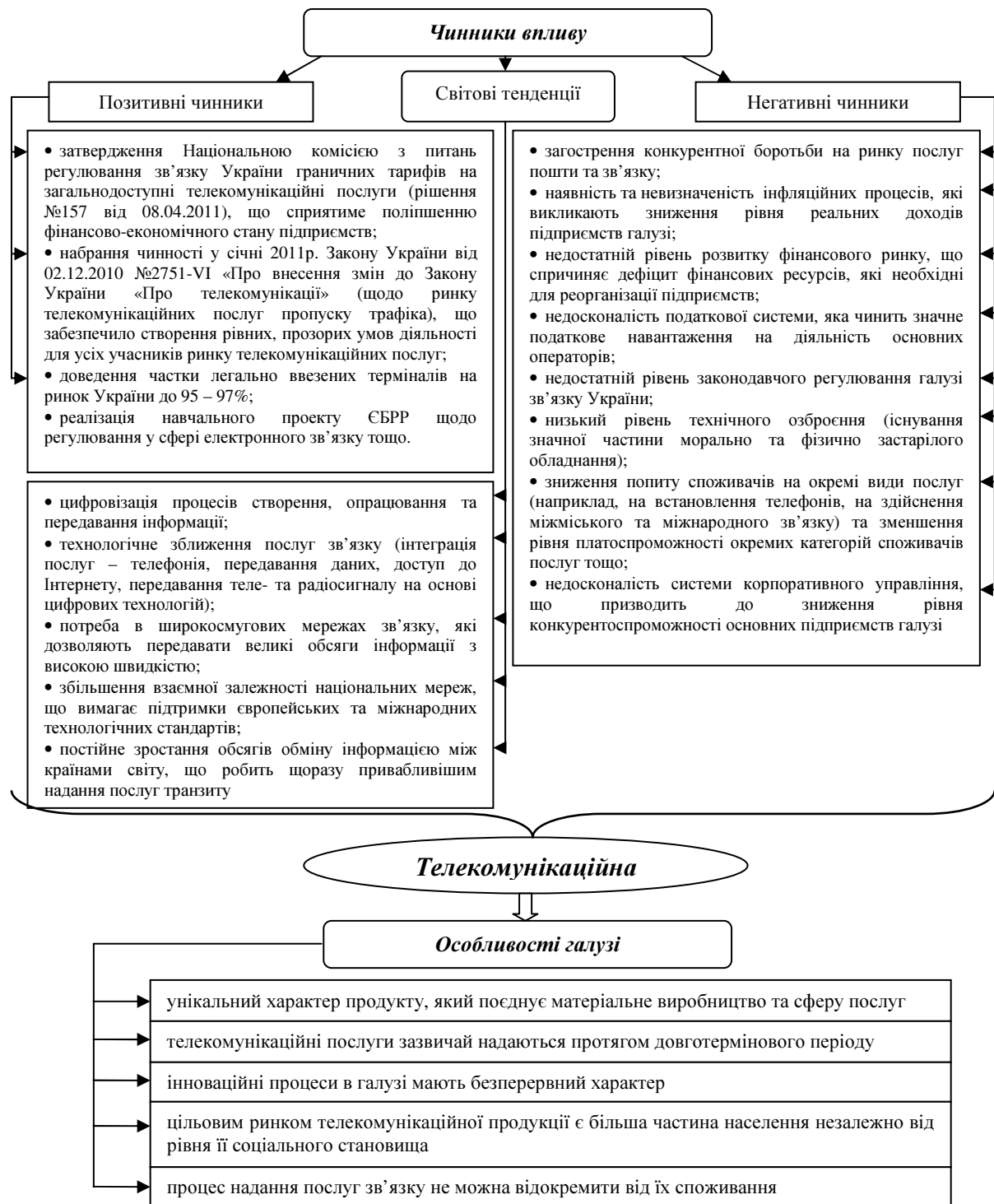
В управлінні процесом розвитку організації, як відзначив Г. Мінцберг [7, с. 274], «фокус менеджменту полягає в тому, щоб зрівноважити зміни й сталість», тобто здійснювати зміни там, де й коли це необхідно, одночасно підтримуючи жорсткий порядок, і що «ефективніше, хоча й важче, знайти шляхи поєднання кращого нового з тим корисним, що залишається в старому».

Стратегічне управління являє собою процес, що визначає послідовність дій організації при розробленні й реалізації стратегії. Він включає постановку цілей, розроблення стратегії, визначення необхідних ресурсів і підтримку відносин із зовнішнім та внутрішнім середовищами, які дозволяють організації досягати поставлених цілей. У ході здійснення стратегічного управління забезпечується розвиток організаційної системи. Характер розвитку залежить від продуманості, обґрунтованості сформованої стратегії та ефективності реалізації її в ході стратегічного управління. Стратегічний розвиток можна визначити як процес осмисленої зміни системи, спрямований на досягнення довготермінових цілей, який є результатом реалізації заходів, передбачених розробленою стратегією.

Для організації системи управління стратегічним розвитком будь-якого підприємства

процеси прийняття стратегічних рішень потрібно забезпечити інформаційно-аналітичними даними, необхідно забезпечити гнучкість й адаптивність організаційних структур, а також підготувати й провести заходи щодо формування психологічного клімату, що сприятиме реалізації стратегії.

Масштаб і структура організації, кількість напрямків діяльності (диференційованість), тенденції щодо поглиблення спеціалізації (диверсифікованість) у формі розширення номенклатури продукції (послуг) або кількості продуктивних груп (продуктів), стан на ринку визначають набір відповідних стратегій, сукупність яких є комплексною стратегією розвитку організації.



**Рисунок 1.** Чинники впливу та специфічні особливості телекомунікаційної галузі (Розроблено автором з урахуванням [5, с. 33 – 34; 6])

**Figure 1.** Impact factors and specific features of the telecommunications industry (Developed by the author according to [5, с. 33 – 34; 6])

На практиці в процесі стратегічного розвитку підприємство стикається з певними вимогами й обмеженістю альтернатив дій. Оцінювання обраної стратегії необхідно здійснювати з точки зору правильності врахування факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ та

особливостей галузі, в якій функціонує підприємство.

Все вищезазначене повною мірою стосується і підприємств телекомунікаційної галузі.

Для визначення сутності телекомунікаційного середовища, узагальнення підходів до визначення сутності стратегічного розвитку підприємств телекомунікаційної галузі, визначення стратегії, стратегічного управління й стратегічного потенціалу телекомунікаційних підприємств доцільно детальніше розглянути фактори впливу та специфічні особливості галузі, які представлено на рис. 1.

Враховуючи особливості телекомунікаційної галузі, пропоную *телекомунікаційне середовище* визначити як сукупність структур та об'єктів, які беруть участь в інформаційно-комунікаційному процесі в суспільстві. Воно повинно адекватно відповідати потребам споживачів, сприяти раціональній організації й забезпечувати ефективне управління інформаційними потоками для задоволення потреб населення, суб'єктів господарювання і суспільства в цілому.

З огляду на вищевикладене, можна запропонувати певні підходи до визначення сутності стратегічного розвитку саме підприємств телекомунікаційної галузі, які систематизовані в табл. 1.

**Таблиця 1**

Підходи до визначення сутності стратегічного розвитку  
телекомунікаційних підприємств

**Table 1**

Approaches to the definition of the essence of the telecommunications  
enterprises strategic development

Підходи 1	Загальна характеристика 2
Частковий (внутрішня архітектура)	Вибір найкращих механізмів управління з розподілу сфер впливу між різними підприємствами телекомунікаційної галузі
Суспільний (зовнішні відносини)	Відображає відносини між підприємствами, суспільством, державними органами влади, недержавними установами та засобами масової інформації
Приватний (корпоративний)	Враховує взаємовідносини між окремими підприємствами галузі
Нормативний	Базується на кодексі принципів і норм, що регламентують права, обов'язки і відповідальність осіб, які беруть участь в управлінні підприємствами
Економічний	Включає систему відносин між органами управління, посадовими особами підприємств і акціонерами
Управлінський	Включає систему виборних і призначених органів управління підприємствами галузі
Організаційний	Розглядає організаційну модель представлення та захисту інтересів своїх інвесторів
Юридичний	Включає загальні юридичні концепції і процедури, що лежать в основі створення й управління підприємствами, зокрема, що стосуються прав акціонерів
Фінансовий	Враховує певні угоди, що забезпечують трансформацію заощаджень в інвестиції й розподіляють ресурси серед підприємств зазначеної галузі
Соціально-економічний	Відображає систему управління, яка забезпечує баланс інтересів фінансових і не фінансових учасників телекомунікаційного ринку

Таким чином, можна зробити такий висновок: *суть стратегічного розвитку підприємств телекомунікаційної галузі* полягає в тому, що він розглядається як система, через яку здійснюється управління і контроль діяльності підприємств галузі, а також як система

правил взаємовідносин між зацікавленими особами з метою забезпечення ефективної економічної та соціальної діяльності підприємств.

*Стратегічне управління* характеризується якісною зміною системи розвитку суспільних зв'язків, яка дозволить розвивати відносини на новому рівні взаємодії і сформувати для компанії сприятливіше середовище ведення бізнесу. Також характеризується такими ознаками, як обмеженість діяльності в часі, неповторність, обмеженість необхідних ресурсів для здійснення проектної діяльності, комплексність і специфічна організація цієї діяльності [2, с.40].

*Стратегічне управління підприємствами телекомунікаційної галузі* – це управління, що базується на стратегічному потенціалі підприємств, орієнтує їх політику на формування лояльності споживачів, гнучко реагує на зміни середовища і позиціонує підприємства на ринку і в свідомості споживачів як суб'єкта раціональної конкурентної поведінки, що сприяє формуванню привабливого іміджу підприємства на довготермінову перспективу та забезпечує досягнення стратегічних конкурентних цілей. Стратегічне управління забезпечує розвиток за кількома напрямками: розроблення ефективної стратегії підприємств; формування корпоративної культури; формування інформаційних каналів в середині підприємства та в зовнішньому середовищі; формування позитивного іміджу підприємств. У якості об'єктів стратегічного управління телекомунікаційних підприємств можна визначити новітні технології, якість наданих послуг, інновації, репутацію тощо.

Узагальнюючи існуючі поняття, пропоную визначення *стратегічного потенціалу телекомунікаційних підприємств*. Це сукупність ресурсів підприємства, маркетингових зусиль та інноваційних ідей розвитку, що спрямовані на реалізацію стратегій підприємства. Це максимальна можливість підприємств у використанні всіх передових напрацювань у сфері стратегічного управління.

Таким чином, *стратегія в галузі телекомунікацій* – узагальнена модель дій і одночасно система правил і способів реалізації стратегічної концепції розвитку підприємства, яка спрямована на досягнення мети через розподіл, координацію та ефективне використання ресурсів телекомунікаційної сфери.

**Висновки.** Сучасний стан ринку характеризується підвищенням значущості й цінності інформації. Збільшуються темпи зростання інформатизації. В той же час український ринок інформаційно-комунікаційних технологій перебуває у стані становлення і може стати фундаментом розвитку інформаційного суспільства в Україні тільки за певних умов. Разом з цим ступінь розбудови інформаційного суспільства в Україні порівняно зі світовими тенденціями є недостатнім. У процесі адаптації принципів ведення підприємницької діяльності до умов інформаційного суспільства особливе місце відводиться розробленню нових принципів, методів і моделей управління стратегічним розвитком підприємств телекомунікаційної галузі. Підприємства, проте, не можуть збільшувати об'єми своїх комунікацій пропорційно збільшенню інформації, доступної споживачу. В цих умовах питання стратегічного управління підприємствами телекомунікаційної галузі стає одним із найактуальніших.

Провівши дослідження та беручи до уваги специфічні особливості галузі телекомунікацій, вважаю за доцільне подальше вивчення питань, пов'язаних зі стратегічним розвитком підприємств телекомунікаційної галузі, а саме: глибше вивчення впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на результати діяльності підприємств, альтернатив стратегічного розвитку галузі. Необхідним є детальний аналіз ринку телекомунікаційних послуг з метою визначення конкурентної стратегічної позиції підприємств, виявлення проблем функціонування та розроблення заходів з їх подолання.

**Conclusions.** The current state of the market is characterized by increasing importance and value of information. The growth rates of the information system development increase. At the same time the Ukrainian market for information and communication technologies is developing and can become the basis for the development of the information-oriented society in Ukraine only under certain conditions. But the level of the information society in Ukraine development is insufficient in comparison with the world trends. While adapting principles of the business activity to conditions of the information society the development of new principles, methods and models of managing the

telecommunications enterprises strategic development are to be singled out. However, enterprises cannot increase volumes of their communication in proportion to the increase in information available for consumers. In such conditions the issues related to the telecommunications enterprises strategic management becomes an urgent task.

Summarizing the research results and taking into account the specific features of the telecommunications industry it should be noted that the further study of the issues related to the telecommunications enterprises strategic management is an urgent task. These issues are as follows: detailed study of the impact of external and internal environment on results of the enterprises performance and alternatives of the telecommunications enterprises strategic development. The detailed analysis of the market of telecommunication services is necessary to be carried out in order to determine the competitive strategic position of enterprises and problems of their functioning as well as to develop the actions aimed at preventing these problems.

### Використана література

1. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Балабанова, Л.В. Стратегічне управління маркетинговими комунікаціями: монографія [Текст] / Л.В. Балабанова, О.В. Крутушкіна. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. – 179с.
3. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник [Текст] / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2003. – 296 с.
4. Гранатуров, В.М. Аналіз конкурентоспроможності телекомунікаційних послуг: монографія [Текст] / В.М. Гранатуров, С.П. Воробієнко; за наук. ред. проф. В.М. Гранатурова. – К.: Освіта України, 2009. – 254 с.
5. Желіховська, М.В. Моніторинг результатів та перспективи розвитку підприємств галузі зв'язку України [Текст] / М.В. Желіховська, Н.А. Хрущ // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – №3. – Т. 3. – С. 30 – 34.
6. Звіт щодо діяльності НКРЗ та стану телекомунікацій в Україні за 2011 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nkrz.gov.ua/img/zstored/File/2011\\_zvit\\_nkrz.pdf](http://www.nkrz.gov.ua/img/zstored/File/2011_zvit_nkrz.pdf)
7. Минцберг, Г. Стратегический процесс [Текст] / Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.