

Старинець О. Г.
кандидат політичних наук,
доцент кафедри менеджменту
Державного університету телекомунікацій

Starynec O. G.
Ph.D in Politics
Department of Management
State University of Telecommunications

АНТИКРИЗОВА СТРАТЕГІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

ANTICRISIS STRATEGY OF ACTIVITY OF TELECOMMUNICATION ENTERPRISES

Анотація. У статті розкрито основні підходи до визначення стратегії підприємства. Розглянуто сутність стратегії розвитку. Проаналізовано основні елементи стратегії діяльності підприємства. Визначено особливості антикризової стратегії діяльності телекомунікаційних підприємств. Виокремлено складники антикризової стратегії телекомунікаційного підприємства.

Ключові слова: телекомунікаційні підприємства, стратегія розвитку, антикризова стратегія, прибуток, ефективна діяльність.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки вимагає від підприємств підвищення їх конкурентоспроможності, що спричиняє застосування нових видів стратегічного управління, а саме антикризового управління, вирішальне значення в якому має стратегія управління, в якій основна увага повинна приділятися проблемам запобігання та подолання кризових явищ. Одним із видів антикризових стратегій є стратегія розвитку, що забезпечує успішне функціонування підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Особливо це питання є актуальним для телекомунікаційних підприємств, чисельність яких за останні роки суттєво скоротилася.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сутність поняття стратегії, їх класифікація та особливості тлумачення антикризової стратегії для телекомунікаційних підприємства розглянуті в працях таких учених, як А.М. Гончарук, В.А. Василенко, О.М. Побережний, В.С. Король, А.І. Пушкар, Б.Г. Шелегеда, Г.І. Ткаченко, Н.С. Юрик та інші.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Сьогодні важливо визначити необхідність існування антикризової стратегії діяльності телекомунікаційного підприємства з метою утримання його на ринку та забезпечення ефективного функціонування.

Метою статті є обґрунтування ролі антикризової стратегії телекомунікаційного підприємства та її впливу на кінцеві результати діяльності організації в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегія підприємства – це довготермінові, найбільш принципові, важливі настанови, плани, наміри керівництва підприємств щодо виробництва, доходів і витрат, капіталовкладень, цін, соціального захисту [1, с. 63].

Науковці вже тривалий час вивчають і аналізують стратегію як явище та інструмент розв'язання різноманітних проблем, тому що потрібно будувати свою діяльність у майбутньому та вибрати методи управління процесами, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Зростає усвідомлення того, що у високодинамічних конкурентних середовищах традиційний підхід до розроблення стратегії часто не дає бажаних результатів, і підприємства повинні орієнтуватися на більш динамічні концепції, оскільки основні умови змінюються раніше, ніж сформульовані стратегії досягають цілковитого втілення. Але досі не досліджено, як досягти динамічного підходу до розроблення стратегії. Існує декілька поглядів на поняття стратегії: стратегія – це вміння керувати або планувати; стратегія – це першочерговий засіб досягнення основної мети. До того ж, основна мета – це будь-яка мета, яка наразі є пріоритетною. Без наявності такої мети неможливо побудувати стратегію. Розглядаючи стратегію в такому аспекті, її можна визначити як невід'ємну частину співвідношення «мета – засіб».

Стратегія – це набір правил для ухвалення рішень, якими організація керується у своїй діяльності. Розрізняють чотири групи таких правил [2, с. 78].

1. Правила, використані під час оцінки результатів діяльності організації в сьогоденні і в перспективі. При цьому якісний бік критеріїв оцінки називають орієнтиром, а кількісний вміст – завданням.

2. Правила, за якими будуються відносини організації із зовнішнім середовищем, що визначають, які види продукції і технології вона розроблятиме, куди і кому збувати свої вироби, яким чином добиватися переваги над конкурентами. Цей набір правил називається продуктово-ринковою стратегією або стратегією бізнесу.

3. Правила, за якими встановлюються відносини і процедури всередині організації. Часто їх називають організаційною концепцією.

4. Правила, за якими організація веде свою повсякденну діяльність. Ці правила ще називаються основними оперативними заходами.

На думку багатьох учених, сутність стратегії підприємства співпадає з стратегією розвитку.

Шелегеда Б.Г., Касьянова Н.В. та інші автори визначають, що стратегії розвитку підприємства можна скомпонувати в три нерівнозначні групи [3, с. 90]:

1. Стратегії зростання
2. Стратегії стабільності.
3. Стратегії скорочення, тобто наводять різновиди загальної (корпоративної) стратегії підприємства, ототожнюючи тим самим стратегію підприємства зі стратегією його розвитку.

Пономаренко В.С. та його співавтори також ідентифікують стратегію розвитку підприємства зі стратегією підприємства [4, с. 312].

Расвнєва О.В. у своїй монографії стверджує, що існує два основні шляхи розвитку: конструктивний, заснований на висхідній тенденції функціонування системи, та деструктивний, заснований на спадаючій тенденції, та припускає наявність третього шляху розвитку системи – нейтрального, тобто стагнаційного [5, с. 99].

Тридід О.М. зауважує, що будь-які трансформаційні процеси на підприємстві можуть бути розглянуті як процеси розвитку. У стратегічному аспекті до розвитку слід відносити традиційні інноваційні процеси, поєднані в програми розвитку; зростання підприємства; реінжиніринг бізнес-процесів підприємства; процеси реструктуризації та приватизації підприємств; процеси кризового розвитку й антикризового управління розвитком підприємства [6, с. 82].

Стратегія розвитку властива підприємствам, які мають суттєвий науково-технічний потенціал, які займають вагоме місце на ринку і контролюються чітко вираженими власниками. Але у процесі реалізації цієї стратегії вони стикаються з серйозними перешкодами на шляху нестачі фінансів, спеціалістів та часу. Динаміка змін зовнішнього середовища часто випереджає модифікаційні процеси всередині підприємств [7, с. 642].

На думку Хацера М.В. стратегія розвитку підприємства – це генеральна комплексна програма дій, виражених як у кількісній, так і в якісній формах, які дають чітке уявлення про майбутні параметри його розвитку з урахуванням поставлених цілей та ресурсів, необхідних для їх досягнення [8, с. 110].

Василенко В.А. і Ткаченко Т.І. виділяють стратегію розвитку серед інших функціональних стратегій та їх підвидів (стратегія нововведень, стратегія капіталовкладень, стратегія поглинання тощо) як окрему: «Стратегія розвитку – підтримка високих темпів росту підприємства, утворення дочірніх компаній» [9, с. 244]. Як бачимо, ці автори не ототожнюють стратегію розвитку зі стратегією підприємства.

Костін Ю.Д. і Левицький Ю.А. також вважають некоректною ідентифікацію стратегії розвитку зі стратегією підприємства і виділяють окремо стратегію розвитку. Стратегія розвитку – це скоріше властивість стратегії підприємства, яку вона може мати не у будь-який момент діяльності підприємства, а тільки за наявності певних факторів [10, с. 105].

Автори вважають, що концептуально стратегія розвитку підприємства – це стратегія, яка спрямована на досягнення цілей його розвитку. А підприємство може ставити цілі розвитку тільки у певних сприятливих для цього умовах [10, с. 105].

Класифікувати стратегії розвитку підприємства можна відповідно до підходів, які застосовуються під час їх розроблення:

1. За способом опису тенденцій зміни підприємства.
2. За способом формування параметрів, які характеризують підприємство.

Згідно з першим виокремлюють трендовий і факторний підходи. Факторний – визначення кола чинників, які впливають на підприємство.

Трендовий полягає в екстраполяції динамічного ряду через побудову трендових моделей і прогнозуванні на їх базі напрямів розвитку підприємства.

Відповідно до другого підходу виокремлюють ресурсний і цільовий підходи.

Ресурсний базується на прогнозуванні стійких тенденцій і зводиться до перенесення залежностей з минулого і теперішнього в майбутнє фінансово-господарської діяльності підприємства.

Цільовий підхід полягає у визначенні параметрів виробництва для досягнення поставлених цілей економічного росту підприємства у довгостроковій перспективі.

Розглянувши основні елементи стратегії діяльності підприємства та способи їх реалізації, слід зауважити, що для телекомунікаційних підприємств стратегія скорочення є абсолютно неприйнятною, тому що у разі її застосування підприємство змушене буде назавжди піти з ринку і не матиме жодної можливості повернутися. Тому під час формування інтегральної системи антикризової стратегії телекомунікаційних підприємств слід зосередитися на двох елементах цієї стратегії: зростанні та стабілізації. Підприємства цієї сфери повинні докласти максимум зусиль, щоб у своїй діяльності слідувати винятково стратегії зростання, чим і зможуть забезпечити свою фінансову стійкість та розвиток діяльності.

Для телекомунікаційних підприємств може бути також характерною стратегія стабілізації, яка передбачає розширення асортименту послуг та покращення їх якості. Цього виду стратегії підприємствам цієї галузі можна дотримуватися тільки нетривалий проміжок часу, оскільки їхня діяльність тісно пов'язана з новими високотехнологічними рішеннями, які постійно змінюються, тому залишатися на одному місці для них дуже небезпечно.

Що стосується тлумачення сутності антикризової стратегії управління діяльністю підприємства, то єдиного підходу до нього у науковій літературі не існує.

Основною метою антикризової стратегії постає вирішення суперечностей і неузгодженості між цілями підприємства, наявними можливостями та впливом внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства [11].

Побережний О.М. вважає, що суть стратегії антикризового управління полягає у використанні концепції «від майбутнього до сучасного, а не від минулого до майбутнього», у частковому відході менеджерів від управлінського раціоналізму, систематичному подоланні опору зовнішнім змінам реалізації стратегії. Стратегічні рішення є багатофункціональними, що дає змогу комплексно застосовувати їх для більшості сфер діяльності підприємства, що також охоплюють споживчі проблеми, конкурентне оточення, організаційну структуру, розподіл чи перерозподіл відповідальності і ресурсів [12].

Король В.С. тлумачить антикризову стратегію як довгостроковий напрям розвитку підприємства, перелік методів досягнення визначеної мети, сформований на платформі власних інтересів і в межах власної політики. Для її розроблення кожне підприємство повинне чітко визначити місію, конкурентні переваги, особливості організації виробництва, ринки збуту, асортимент продукції (послуг), обсяг ресурсів, виробничу структуру та програму, організаційну культуру [13].

У межах антикризового управління стратегія – це інструмент регулювання та вирішення суперечності в процесі розвитку підприємства в умовах кризового становища або його загрози за дії кризоутворюючих чинників, на базі обмежених ресурсів [14, с. 216]. Ця стратегія визначає основні немонетарні та монетарні цілі змін, запланованих на підприємстві, а також загальні механізми досягнення визначених цілей.

Антикризову стратегію необхідно вважати способом досягнення підприємством своїх цілей, попри вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, які є джерелами виникнення кризових явищ та стимулюючим імпульсом до їх зростання і перетворення на кризові ситуації і кризовий стан.

На думку Брінь П.В. та Черпак А.Ю., антикризова стратегія має бути спрямована на встановлення параметрів, що визначають широкий спектр альтернативних дій із вирішення протиріч, неузгодженості між цілями підприємства, наявними ресурсами та впливом зовнішнього та внутрішнього середовища [15, с. 95].

Характерними рисами антикризової стратегії як особливого виду управління є:

- обмеженість за строками здійснення (1–3 роки). Така стратегія вважається реалізованою тоді, коли з'ясується, що підприємство збалансовано функціонує і сформувалася стійка тенденція покращення фінансово-майнового стану та підвищення ефективності його діяльності;
- пріоритетність антикризової стратегії. Тобто під час виходу підприємства з кризового стану загальнокорпоративна, а також функціональні та ділові стратегії зазнають суттєвого коригування і підпорядковуються основній меті антикризового менеджменту;
- підвищена результативність реалізації, яка визначається масштабністю наслідків від успішного (відновлення потенціалу підприємства) або незадовільного (крах суб'єкта господарювання, втрата інвестицій власниками) втілення стратегії;
- звужена функціонально-цільова спрямованість, яка передбачає визначення обмеженого кола об'єктів впливу внаслідок недостатності ресурсної бази кризової фірми;
- орієнтація на ретельний пошук і максимальне використання внутрішніх резервів ресурсів підприємства;
- яскраво виражений адаптивний характер. Антикризова стратегія передбачає реалізацію великої кількості реорганізаційних заходів та організаційно-технологічних новацій, що передбачають пристосування підприємства до параметрів зовнішнього середовища господарювання [16, с. 49].

Що стосується особливостей антикризової стратегії телекомунікаційних підприємств, то найбільше підходить визначення, запропоноване Пушкар А.І., який трактує антикризову стратегію як спосіб досягнення підприємством своїх цілей, що визначає його поведінку в просторі параметрів, які характеризуються протиріччями, проблемами, негативними імпульсами, породжуваними взаємодією підприємства й конкурентного середовища, а також взаємодією внутрішніх компонентів підприємства, що перебувають на різних стадіях свого життєвого циклу. Антикризова стратегія задає параметри, що визначають альтернативи дій із дозволу протиріч у заданих обмежен-

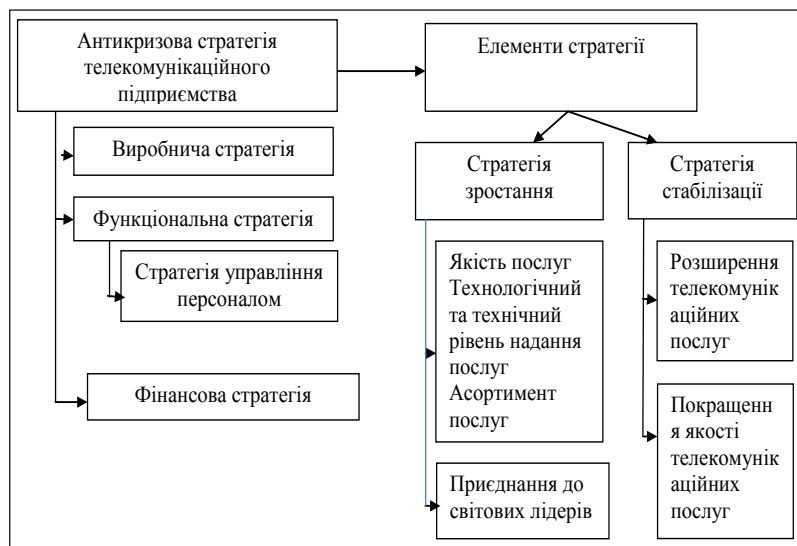


Рис. 1. Складники антикризової стратегії телекомунікаційних підприємств

нях, а також відіграє роль координуючого засобу підсистем і процесів підприємства [17, с. 258]

Відповідно до цього побудуємо систему складників антикризової стратегії телекомунікаційних підприємств (рис. 1).

Основними її елементами є стратегія зростання, яка включає постійне удосконалення процесу надання телекомунікаційних послуг, тим самим забезпечуючи концентрацію виробничого процесу та розширення бізнесу, пов'язане з об'єднанням зі світовими лідерами. Наприклад, ПрАТ «Київстар» входить до складу VimpelCom Ltd, ПрАТ «МТС-Україна» – до складу Vodafone, а підприємство life:) повністю продало свої акції Turkcell, отримавши назву ТОВ «Lifecell». Цим кроком підприємства розширюють свої можливості шляхом інтеграції.

Як видно, антикризова стратегія телекомунікаційного підприємства складається з трьох основних стратегій діяльності підприємства: виробничої, яка передбачає постійне удосконалення процесу надання послуг за рахунок удосконалення технічної і технологічної бази; функціональної стратегії, яка базується на раціональній побудові організаційної структури управління та включає стратегію управління персоналом; фінансової стратегії, яка забезпечує фінансування розвитку підприємства. Основними елементами антикризової стратегії телекомунікаційних підприємств є стратегія зростання та стратегія стабілізації.

Висновки. Для ефективного функціонування діяльності телекомунікаційних підприємств необхідно здійснювати стратегічне управління. Одним із аспектів такого управління є розроблення антикризової стратегії його діяльності. Розглянувши особливості змісту антикризової стратегії телекомунікаційних підприємств, доходимо висновку, що це будь-які трансформаційні процеси розвитку, спрямовані або на зростання підприємства або на його стабілізацію.

Список використаних джерел:

1. Гончарук А.М. Проблеми стратегічного управління підприємством // Вісник КІБІТ. 2005. № 2 (3). – С. 63–64.
2. Василенко В.А., Ткаченко Г.І. Стратегічне управління. К.: ЦУЛ, 2003. – 352 с.
3. Стратегічне управління потенціалом підприємства: [монографія]. Б.Г. Шелегеда, Н.В. Касьянова, А.Я. Берсуцький та ін. Донецьк: ДонУЕП, 2006. 219 с.
4. Пономаренко В.С. та ін. Стратегічне управління розвитком підприємства: [навч. посіб]. Харків.: ХДЕУ, 2002. 639 с.
5. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: [монографія]. Харків: ІНЖЕК, 2006. 493 с.
6. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: [монографія]. Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. 364 с.

7. Виханский О.С. Стратегическое управление: [учебник. 2-е изд. перераб. и доп]. М.: Гардарики, 2002. 296 с.
8. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) №3 (27), 2014. С. 109–112.
9. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: [навч. посібник]. К.: ЦУЛ, 2003. 396 с.
10. Костін Ю.Д., Левицький Ю.А. Стратегія розвитку корпорацій: сутність і ознаки // Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 4. С. 101–106.
11. Юрик Н.Є. Удосконалення механізму вибору антикризової стратегії підприємствами машинобудівної галузі [http://economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=389].
12. Побережний О.М. Необхідність розробки стратегії антикризового управління на ВАТ «УМАНЬПИВО» Черкаської області [http://udau.edu.ua /library.php?pid=1178].
13. Король В.С. Антикризовий менеджмент в умовах ринкової трансформації економіки [www.librar.org.ua/sections_load.php?s=business_economic_science&id=168&start=1].
14. Телін С.В. Антикризове управління як засіб запобігання банкрутству підприємств // Вісник ХНУ 5.2010. Економічні науки. Том 2. – С. 214–218.
15. Брінь П.В., Черпак А.Ю. Управління антикризовою діяльністю // підприємства Вісник НТУ «ХП». 2013 № 69 (1042). – С. 92–98.
16. Дмитренко А.І. Стратегії антикризової діяльності промислових підприємств // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ № 4 (20), 2009. – С. 46–51.
17. Пушкарь А.И. Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы: научное издание. X. : ООО «Модель Вселенной», 2001. – 452 с.

Аннотация. В статье раскрыты основные подходы к определению стратегии предприятия. Рассмотрена сущность стратегии развития. Проанализированы основные элементы стратегии деятельности предприятия. Определены особенности антикризисной стратегии деятельности телекоммуникационных предприятий. Предложены составляющие антикризисной стратегии телекоммуникационного предприятия.

Ключевые слова: телекоммуникационные предприятия, стратегия развития, антикризисная стратегия, прибыль, эффективная деятельность.

Summary. The basic ways to determination of strategy of enterprise are exposed in the article. Essence of strategy of development is considered. The basic elements of strategy of activity of enterprise are analysed. The proposed features of anticrisis strategy of activity of telecommunication enterprises are certain. The constituents of anticrisis strategy of telecommunication enterprise are proposed.

Key words: telecommunication enterprises, strategy of development, anticrisis strategy, profit, effective activity.