

Сорока А. М., к.е.н.,  
Державний університет  
телекомунікацій

## КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГІЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В СФЕРІ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ

*У статті наведено взаємозв'язк основних підходів стратегічного управління в сфері телекомунікацій. Для вирішення даного завдання доцільно застосовувати корпоративну стратегію в процесі організації системи менеджменту як способу узгодження управлінських дій на всі його підрозділи. Особливості діяльності компанії в сфері телекомунікацій та можливості конкретних підходів до управління визначають характер проблем, вирішення яких є пріоритетом у формуванні корпоративної стратегії системи менеджменту.*

**Ключові слова:** корпоративна стратегія, управління, система менеджменту, сфера телекомунікацій, компанія.

**Постановка проблеми.** Розробка корпоративної стратегії, яка може бути реалізована операторами сфери телекомунікацій повинна базуватись на визначенні можливостей та загроз, а також переваг та недоліків функціонування кожного окремого оператора. Причому, варто враховувати стратегію кожної окремої бізнес-одиниці індивідуально. Відповідно, постає проблема визначення таких чинників для її ефективного формування та реалізації, які в свою чергу змогли відобразити комплексну діяльність та перспективи розвитку в сфері телекомунікацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями розробки та впровадження корпоративної стратегії системи менеджменту займається багато науковців, оскільки, дане питання набуло не аби якої актуальності. Так, Кононенко Г. С. зазначає, що при розробці загальної корпоративної стратегії необхідно, з однієї сторони мати чітке уявлення про сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, його позицію на ринку, а, з іншої сторони, розуміти структуру національної економіки в цілому та структуру галузі, в котрій працює підприємство [1, с. 98]. Соколова М. І. розглядає корпоративну стратегію як таку, що направлена на знаходження способу і методу утвердження диверсифікованої компанії своїх ділових принципів в різних галузях [2, с. 124]. Так, Саєнко М. Г. висловлює свою думку про те, що корпоративна або загальна стратегія підприємства визначає загальний напрямок його діяльності, формується його вищим керівництвом [3, с. 132]. А також, проблеми стратегічного менеджменту висвітлені у працях О. Л. Гапоненка й О. П. Панкрухіна, Г. Мінцберга і Б. Альстренда, С. А. Попова, Н. Н. Треньова, А. Е. Воронкової, В. Г. Андрійчука, О. М. Шпичака, Д. Ховарда і Є. Короткова, Дж. Б. Куїнна, Д. Хассі, Дж. Вудворда та інших вчених.

**Мета дослідження.** Метою дослідження є узагальнення основних етапів розробки та реалізації корпоративної стратегії в сфері телекомунікацій.

**Виклад основного матеріалу (результати досліджень).** Важлива характеристика сучасної компанії – це її комплексна стратегія. Сучасна система корпоративного управління розвивається в умовах динамічної зміни факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, що незаперечно впливає на якість і стабільність розробки та реалізації стратегії. Стратегічними називають ті рішення, які мають кардинальне значення для функціонування бізнесу і спричиняють, за умови їх реалізації, довготривалі та невідворотні наслідки. Це означає, що реалізація ефективних стратегічних рішень змінює потенціал корпорації і повернення до попереднього стану об'єкта управління якщо і можливе, то потребує значних витрат часу, ресурсів або зусиль [1].

Корпоративна стратегія – це загальний план керівництва диверсифікованим підприємством (компанією), який поширюється на всі його підрозділи, охоплюючи всі напрямки діяльності. На сьогоднішній день, корпоративна стратегія – це спосіб, за допомогою якого компанія створює вартість, формуючи та координуючи свої дії на різних ринках. Слід відмітити, що дане визначення має три важливих аспекти: перший – робиться акцент на створенні вартості в якості кінцевої мети корпоративної стратегії. Чи розподілятиметься ця вартість між акціонерами або іншими зацікавленими особами – рішення про це приймають ті, хто здійснює управління компанією; другий – концентрує увагу на можливостях корпорації на численних ринках, включаючи її продукцію, географічне становище та вертикальний розподіл; третій – акцентує увагу на тому, як компанія управляє своїми діями і бізнесом, які знаходяться в рамках корпоративної ієрархії. Тут необхідно чітко сформулювати і виконати корпоративну стратегію.

Мета корпоративної стратегії для компаній в сфері телекомунікацій заключається у створенні умов, у яких організація здатна створити додану вартість та реалізувати її споживачеві, а також забезпечити здатність своєчасно адаптуватися до мінливих умов, та створити вартість в майбутньому. Способи додавання вартості – основа корпоративної стратегії.

Завдання корпоративної стратегії є створення відмінного від інших шляху вперед, що ґрунтується на всіх наявних ресурсах і навичках сфери телекомунікацій, що протиставлені навколишньому середовищу і його обмеженням. Успішна стратегія дуже рідко копіюється, тому що в ній відображені ті переваги, які не присутні на даний час у конкурента, або зовсім не можуть бути виконані конкурентом.

Стратегічна концепція розвитку компанії має формуватися з урахуванням основних тенденцій реалізованої державної економічної політики. У практичному плані це обумовлює необхідність постійного коректування стратегічної парадигми розвитку організації в рамках схеми: ситуація в економіці – державна економічна політика – корпоративна стратегія компанії – ефективність реалізації.

Ефективний розвиток в сфері телекомунікацій передбачає створення такої корпоративної стратегії, який повинен максимально стимулювати зростання обсягів кінцевого продукту з урахуванням споживчого попиту та платоспроможності, створювати сприятливі умови для розширеного відтворення на всіх стадіях телекомунікаційного процесу.

Поняття «стратегія» походить від грецького «стратегос», що означає «мистецтво генерала». Категорію «стратегія» взято з військової лексики, де вона означає «план дій у конкретній ситуації». Це поняття ввійшло й у лексику ділового управління: з'явилися терміни «стратегічне планування», «стратегічне управління», «стратегічний менеджмент», «стратегічне мислення».

Ми погоджуємося з думкою М. Портера, що ефективна корпоративна стратегія повинна визначати: загальну ефективність діяльності компанії (безперечна умова доцільності його існування); унікальне становище компанії стосовно його конкурентів; доцільні дії і вигідні особливості продукції порівняно з продукцією конкурентів; конкурентну перевагу компанії як наслідок узгодженості його дій; життєздатність компанії як результат ефективності його діяльності.

Корпоративна стратегія компанії визначає загальний напрямок його діяльності, формується його вищим керівництвом і передбачає три основні завдання:

- сформулювати (вибрати) власне головний напрямок діяльності підприємства та його стратегічних бізнес-одиниць (СБО);
- визначити (встановити) конкретну роль кожної СБО і кожного його підрозділу у реалізації корпоративної стратегії;
- визначити розміри і способи розподілу ресурсів (інвестицій) між СБО та іншими підрозділами.

Корпоративна стратегія в однобізнесовій компанії (як і стратегія кожної СБО у мультибізнесовому) набирає одного з наступних типів базових стратегій:

## Способи здійснення стратегій

Види корпоративних стратегій	Способи здійснення стратегій
Стратегія зростання	<p>концентрації - зростання обсягів надання основної послуги. Можливі варіанти цієї стратегії: горизонтальна концентрація на основі придбання або відкриття компаній, що виробляють таку ж послугу, концентрація на основі розвитку ринку - збільшення частки ринку, підвищення ринкового рейтингу компанії, концентрація на основі розвитку послуги - підвищення її якості, збільшення асортименту послуг;</p> <p>інтеграції (пряма і зворотна), іноді її називають вертикальна інтеграція, означає зростання контролю компанії над споживачами і постачальниками, за рахунок придбання або створення компаній, що знаходяться у верхньому і нижньому ланці технологічного ланцюга надання і збуту. Якщо купуються або створюються компанії верхніх ланок, наприклад, споживають її послуги, це називається прямою інтеграцією.</p> <p>диверсифікація - передбачає надання послуг, що відрізняються від її базових. Розрізняють зв'язану та незв'язну диверсифікацію. Стратегія зв'язкової диверсифікації означає надання нових послуг прямо або побічно аналогічних базовим. Незв'язна диверсифікація означає надання послуг, абсолютно не пов'язаних з основою діяльністю компанії.</p>
Стратегії стабілізації, захисту і виживання	<p>реінжиніринг - передбачає повне перепроектування існуючого бізнесу. Ревізії і сумніви піддаються всі послуги, бізнес-процеси, функції управління. Головна мета - створити нові, більш ефективні послуги, збут і систему управління. На відміну від модернізації або інновацій, що впливають на окремі підсистеми компанії, реінжиніринг докорінно змінює її вигляд. Слід зазначити, що багато компаній не можуть отримати ефект від його використання, тому що не ризикують йти на радикальні зміни, а частковий реінжиніринг недостатньо ефективний. Але навіть окремі результати є вражаючими. Після проведення успішного реінжинірингу компанії можуть стати лідерами ринку;</p> <p>масовість послуг - компанія збільшує надання послуг екстенсивним методом навіть не звертаючи увагу на якість послуг.</p> <p>припинення інвестицій - ця стратегія заснована на припиненні інвестицій у розвиток компанії та її підрозділів, із компанії витягуються прибутки та готують її до продажу, реорганізації або ліквідації. Така стратегія застосовується в умовах, коли важко конкурувати і компанія втрачає ринкову позицію, немає можливості залучити інвестиції;</p> <p>злиття - ця стратегія побудована на об'єднанні компаній. Часто ця стратегія є єдиним виходом для неефективної компанії уникнути банкрутства. Але нерідко ця стратегія набуває форми поглинання або захоплення, коли одна компанія з метою усунути конкурента набуває його контрольний пакет акцій і позбавляє його самостійності. Проблема ворожих поглинань стоїть гостро в глобальній економіці, коли угоди і фінансові операції укладаються з різко збільшеними швидкостями в умовах електронних засобів комунікацій. Злиття від поглинання відрізняє добровільний характер рішення обох сторін. Поглинання з іншого боку вважається неетичним засобом конкурентної боротьби;</p> <p>поглинання - одна або кілька компаній припиняють свою діяльність з передачею всіх прав і обов'язків існуючої компанії.</p>
Стратегія скорочення	<p>реструктуризація - зміна внутрішньої структури компанії, насамперед, за рахунок звільнення від малорентабельних та непрофільних, усунення надлишкових ланок у керуванні. У результаті реструктуризації, як правило, скорочується чисельність працівників на 20 - 40%, часто приходять нові власники і менеджери, створюється нова структура компанії, більш проста, економічна і продуктивна;</p> <p>банкрутство - ця стратегія застосовується компаніями, що знаходяться в складному фінансовому становищі та не може розрахуватися повністю за своїми боргами, її беруть в облогу кредитори. У цьому випадку у світовій практиці визнання банкрутства означає можливість через суд отримати відстрочку виплати боргів і заморожування вимоги кредиторів на певний період, іноді до 3-х років, що дає можливість компанії отримати перепочинок і підвищити свою ефективність.</p> <p>ліквідація - остання стадія життєвого циклу організації. При ліквідації компанія повністю позбавляється активів, припиняє діяльність, здійснюється виплата заборгованості кредиторів. Стратегія ліквідації має сенс для компаній в умовах, коли вигідніше створити нове виробництво, ніж вкладати кошти в реорганізацію збиткового.</p>

- стратегія зростання (розвитку);
- стратегія стабілізації (обмеженого зростання);
- стратегія виживання (скорочення);

Зростання, стабілізація і скорочення фірми можуть реалізовуватися різними способами за допомогою стратегій наступного рівня табл. 1.

Для ефективної реалізації корпоративної стратегії необхідно нею керувати. Процес стратегічного управління найчастіше вбачається як «логічний, систематичний підхід до створення основних рішень в організації». Разом із тим, для прийняття рішень в умовах невизначеності важливу роль відіграє інтуїція. А. Ейнштейн так говорив про інтуїцію: «Я вірю в інтуїцію й натхнення. Уява більш важлива, ніж знання, тому що знання обмежене, а уява охоплює цілий світ» [5, с. 278-309]. Тому, залежно від ситуації у світовій економіці, в сфері телекомунікацій, на відповідному ринку тощо, вибираються ті або інші системи управління, в яких більшою або меншою мірою використовуються як формалізований, так і інтуїтивний підходи.

Для кожної сфери телекомунікацій може бути сформовано набір альтернативних стратегій його розвитку. Вибір корпоративної стратегії здійснюється керівництвом й означає, що з усіх можливих стратегічних альтернатив, буде обрано тільки одну, яка й буде реалізовуватися. Одним із методів розробки різних варіантів корпоративної стратегії розвитку телекомунікацій є портфельний аналіз, що ґрунтується на формуванні портфельних стратегій – безлічі альтернативних варіантів розвитку компанії. Безліч варіантів використовується в разі, якщо реалізація обраної стратегії виявиться нераціональною. Якщо зміняться умови розвитку, то необхідно вибрати іншу стратегію, адекватну сформованій ситуації.

Виходячи з обраної корпоративної стратегії розвитку телекомунікаційної компанії здійснюється розробка стратегічних планів, проектів і програм його розвитку. Внаслідок того, що компанія є відкритою системою, стратегічний план має складну внутрішню структуру, що відображає поліаспектний характер такої діяльності, необхідність урахування впливу як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, а також визначає необхідність формування системи планів, проектів і програм, націлених на його прогресивний розвиток. Для невеликих і середніх компаній може розроблятися єдиний план з відповідними розділами, а для великих компаній і складних організаційних структур – об'єднань кількох компаній типу асоціацій, холдингів, концернів і консорціумів – кожен розділ може мати вигляд розгорнутого плану чи програми.

На (рис. 1.) надано структурно-логічну схему взаємозв'язку основних етапів корпоративної стратегії управління розвитку компанії в сфері телекомунікацій.

Сфера телекомунікацій є однією із найбільш стратегічно важливих для економічного та інноваційного розвитку будь-якої держави. В Україні у 2015 р. дохід від надання телекомунікаційних послуг сягнули близько 50 млрд грн. (без урахування даних по АР Крим і м. Севастополь). Встановлено, що пріоритетні напрями розбудови цієї сфери значною мірою залежать від корпоративної стратегії управління.

Сектор зв'язку України складається з телекомунікаційних (91% усіх доходів галузі), 107 поштових (6% доходів) та інших послуг зв'язку. Основними сегментами на ринку телекомунікаційних послуг є мобільний, телефонний фіксований та комп'ютерний зв'язок, спільна частка яких у загальних доходах від надання телекомунікаційних послуг за підсумками 2015 року склала 95%.

Найбільш складно визначити стратегію для клієнтів з еластичними попитом і високими вимогами до якості. У цій зоні конкуренція найгостріша і клієнтам часто пропонується величезний вибір практично однакових за якістю і близьких за цінами груп послуг різних виробників, що розрізняються лише окремими функціями. У таких сегментах ринку складно однозначно вибрати ту чи іншу стратегію і слідувати їй, так як конкуренти миттєво відреагують і використовують слабке місце. Наприклад, компанію, що проводить стратегію диференціації, вони можуть почати тіснити, знижуючи ціни, а компанію, що робить акцент на низьких витратах за рахунок зниження якості, будуть витіснити, проводячи агресивні маркетингові стратегії і підвищуючи свою якість.

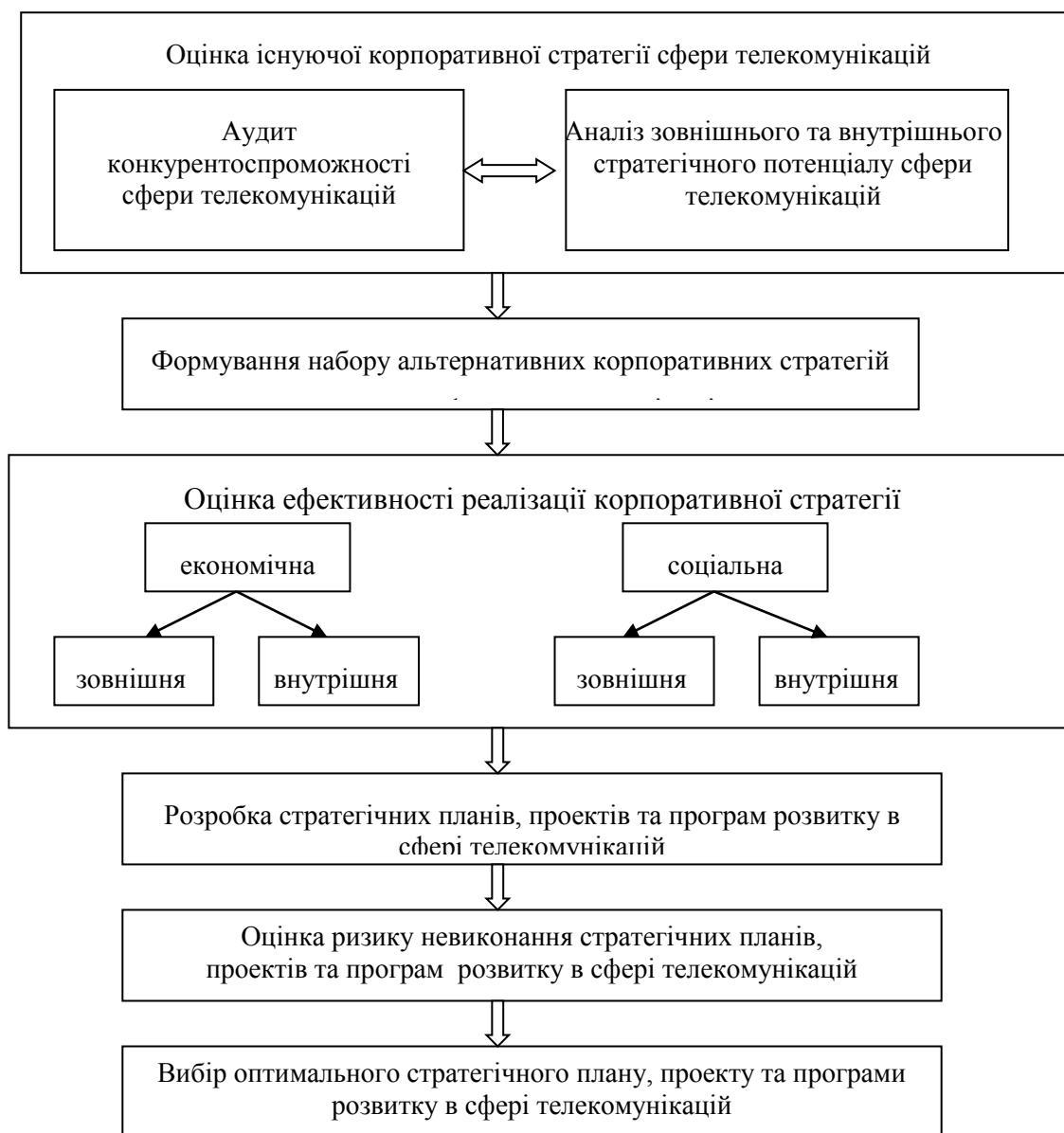


Рис. 1. Структурно-логічна схема взаємозв'язку основних етапів стратегічного управління розвитку в сфері телекомунікацій

Було б неправильним вважати, що завжди існує лише один шлях вирішення стратегічних проблем, шляхом вибору стратегій одного виду. Навпаки успіх компанії – результат взаємодії і взаємодоповнення декількох ключових елементів (хоча за певних умов один або декілька компонентів можуть переважати над іншими [4].

Розробка і вибір стратегії – складний, творчий процес, який не можна втиснути в рамки готових шаблонів та наборів рекомендацій. Цей процес не може бути стандартизований, як створення технічних виробів. Тільки нестандартна, творча стратегія дозволяє домогтися лідерства на ринку.

**Висновки.** Розробка та вибір стратегії корпоративного управління в сфері телекомунікацій – складний, творчий процес, який не можна втиснути в рамки готових шаблонів та наборів рекомендацій. Головною стратегією корпорацій є корпоративна стратегія, яка розглядається як найважливіший інструмент підвищення фінансової ефективності діяльності. Тільки зважені рішення та нестандартні підходи до розробки стратегії в системі менеджменту, вибору способів її реалізації, можуть дозволити компанії домогтися лідерства на ринку.

В залежності від характеру розвитку компанії видами корпоративних стратегій вважаються: стратегії зростання, стратегії стабілізації та стратегії захисту. Такий підхід дає можливість гнучко використовувати ті чи інші можливості окремих стратегій і відповідає реальним умовам їх застосування. Для кожного виду корпоративних стратегій існують відповідні способи їх реалізації.

Глобальні корпоративні стратегії реалізуються переважно шляхом злиттів і поглинань. У міру того як ситуація на ринках починає трохи стабілізуватися, зростає важливість угод злиття та поглинання як інструменту, що використовується компаніями з метою підвищення темпів зростання. Для багатьох компаній це вимагає вивчення нових ринків у пошуках можливих об'єктів придбання.

### Література

1. Македон В.В. Стратегії формування інтегрованих структур міжнародних корпорацій у результаті злиття і поглинання. – Електронний ресурс [Режим доступу]: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vamsu\\_econ/2011\\_1/Makedon.htm](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vamsu_econ/2011_1/Makedon.htm)
2. Куликов Л.М. Основы социологии и политологии: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 336 с., с. 211.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Основы менеджмента: Пер с англ. – М.: Дело, 1993. – 702 с.
4. Офіційна web-сторінка «Київстар Дж.ЕС.Ем.» – Електронний ресурс [Режим доступу]: [www.kyivstar.ua/kr/about/about/mission/](http://www.kyivstar.ua/kr/about/about/mission/)
5. Яременко О.Л. Управління розвитком суб'єктів господарювання: монографія / [О.Л. Яременко, О.М. Панкратова, В.Г. Яременко та ін.]; за заг. ред. О.Л. Яременка, Г.В. Строкович; Хар. укр. акад. – Х.: Вид-во НУА, 2008. – С. 278–309.

**Сорока Анна Михайловна. Корпоративная стратегия системы менеджмента сфере телекоммуникаций.** В статье приведены взаимосвязи основных этапов стратегического управления в сфере телекоммуникаций. Для решения данной задачи целесообразно применять корпоративную стратегию в процессе организации системы менеджмента как способа согласования управленческих действий на все его подразделения. Особенности деятельности компании в сфере телекоммуникаций и возможности конкретных подходов к управлению определяют характер проблем, решение которых является приоритетом в формировании корпоративной стратегии системы менеджмента.

**Ключевые слова:** корпоративная стратегия, управление, менеджмент, сфера телекоммуникации, компания.

**Soroka Anna Corporate strategy of management system of telecommunications.** The article describes the relationship of the main approaches of strategic management in the telecommunications sector. To solve this problem it is advisable to apply corporate strategy in the organization's management system as a way to harmonize administrative actions in all its divisions. Features of the company in the telecommunications sector and the possibility of specific management approaches defining the nature of problems whose solution is a priority in shaping corporate strategy management system

**Keywords:** corporate strategy, governance, management, telecommunications company.