

УДК 658.5.011:338.984

DOI: 10.31673/2415-8089.2018.048286

Сазонова С.В., к.е.н.,  
Державний університет  
Телекомунікацій

## ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

*В статті уточнено сутність стратегічного планування; визначено складові та описано елементи механізму стратегічного планування на підприємстві; окреслено основні проблеми, що заважають впровадженню якісних стратегічних планів та сформульовано особливості стратегічного планування для телекомунікаційних підприємств, врахування яких дає можливість адаптуватись та пристосовуватись до зміни внутрішнього та зовнішнього середовища у сучасних умовах.*

**Ключові слова:** стратегічне планування, механізм стратегічного планування, елементи стратегічного планування

**Постановка проблеми.** У теперішній час системи стратегічного управління на телекомунікаційних підприємствах важко справляються із позаплановими подіями у політичній, економічній та соціальній сферах. Зовнішнє середовище підприємства постійно трансформується під впливом конкурентів, вимог споживачів, зміни господарських зв'язків, а також завдяки технологічному прогресу. Такі умови вимагають від більшості підприємств впровадження нових підходів до стратегічного планування, яке є основоположною функцією стратегічного управління, для підвищення їх ефективної діяльності та конкурентоздатності. Визначення основних особливостей стратегічного планування в сучасних умовах дозволить вдосконалити систему планування на підприємстві, виявити напрями розвитку телекомунікаційних підприємств, згідно із тенденціями ринку, зрозуміти які необхідні структурні та організаційні зміни забезпечать конкурентні переваги.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теорії та практиці стратегічного планування приділяється велика увага з боку закордонних науковців як Н.Вінер, П. Друкер, Т. Пітерс, М.Портер, Й. Шумперт. Але у вітчизняній літературі довго не надавалось уваги даній проблематиці. Значний вклад у розробку тематики стратегічного планування внесено відомими вітчизняними вченими як С.В. Величко, О.Є.Гудзь, І.М. Зеліско, Л.В. Лазоренко, Ю.В.Пахомова, П.А. Стецюк, І.Ю. Швець. Різні аспекти стратегічного планування відображені у працях В. Андрєєва, Є. Байкова, Г. Бубнова, А. Глушанкової, С. Легамінової, А.Паутова, Ю.Пахомової.

Незважаючи на потужний науковий доробок вітчизняних та зарубіжних авторів у галузі стратегічного планування та наявність різнобічних тлумачень щодо поняття "стратегічне планування", це питання залишається недостатньо опрацьованим, зокрема, що стосується стратегічного планування на телекомунікаційних підприємствах у сучасних умовах. Тому вважаємо необхідним переосмислення наявних напрацювань та здійснення наукових розробок зазначеної проблематики.

**Мета дослідження.** Аналіз теоретичних підходів до вивчення проблем стратегічного планування та його особливостей на телекомунікаційних підприємствах для створення ефективної системи стратегічного управління процесом надання сучасних телекомунікаційних послуг.

**Виклад основного матеріалу.** Важливе місце серед усіх функцій менеджменту підприємства завжди займало стратегічне планування. До основних проблем, які підтверджують необхідність розробки та впровадження стратегічного планування на,

підприємствах телекомунікацій можна віднести: прискорення науково-технічного прогресу розвиток принципово нових видів телекомунікаційних послуг та технологій їх надання, зміни у життєвому циклі телекомунікаційних послуг, підвищення інтересу до прогнозування тенденцій розвитку телекомунікацій, підсилення значення доступу до інформаційних ресурсів. Все це робить ринок телекомунікаційних послуг складним, із тенденцією швидкого насичення попиту існуючими послугами та постійним підвищенням вимог з боку споживачів до якості та інноваційності послуг зв'язку. В таких динамічних умовах нестабільного оточення ефективність роботи підприємства визначається його здатністю адаптуватись до зовнішнього середовища та досягати поставленої мети при зміні умов та факторів впливу.

У сучасній літературі стратегічне планування розглядається у широкому та вузькому розумінні. У першому випадку стратегічне планування трактується як комплекс рішень та певний базовий набір дій для розробки системи цілей, які необхідні для реалізації стратегії підприємства. Однак у цьому визначені не є зрозумілою різниця між стратегічним плануванням та стратегічним управлінням. До того ж, не визначена особлива роль розробки планів. Тому більш вузьке розуміння стратегічного планування дає нам можливість виділити особливий вид планової діяльності підприємства, який включає в себе розробку таких спеціальних документів як стратегічний план розвитку, стратегічні проекти, програми та бюджети. Така документальна деталізація дає можливість розкласти стратегії за цілями, задачами, ресурсами та часом. У цьому випадку стратегічне планування виступає як один з найважливіших етапів стратегічного управління [2].

Процес стратегічного планування – це інструменти, за допомогою яких обґрунтовуються управлінські рішення під час господарювання підприємства. Важлива задача стратегічного планування полягає у забезпеченні нововведень, що необхідні для функціонування підприємства [1]. Процес стратегічного планування включає в себе чотири види діяльності (функції стратегічного планування), до яких належать:

- розподіл усіх ресурсів (інформаційних, кадрових, матеріальних тощо)
- адаптація до зовнішнього середовища (приспосовування підприємства до умов ринку, що постійно змінюються)
- координація та регулювання (узгодження зусиль структурних підрозділів підприємств для досягнення мети, яка визначена стратегічним планом)
- організаційні зміни (формування підприємства, яке забезпечує узгоджену роботу персоналу управління, розвиток мислення менеджерів, врахування минулого досвіду стратегічного планування)

Механізм стратегічного планування являється елементом системи планування підприємства, тому можна йому надати визначення комплексу взаємопов'язаних підсистем підприємства, який забезпечує розробку стратегій та їх обґрунтування у стратегічних планах. Механізм включає в себе наступні складові: інформаційні (бази та банки даних про стан зовнішнього та внутрішнього середовища), науково-методичні (принципи, нормативно-правова база стратегічного планування, методи, моделі, методики), процесно-орієнтовні складові (функції стратегічного планування та планові процедури), організаційні (організаційна та корпоративна культура та структура стратегічного планування). Складові механізму стратегічного планування представлені на рис.1.

Механізм стратегічного планування повинен відповідати структурі підприємства, тобто порядку сталих зв'язків об'єкту, які забезпечують його цілісність та дозволяють зберігати властивості при різних зовнішніх та внутрішніх змінах [9].

Структура стратегічного планування на телекомунікаційному підприємстві повинна складатись з наступних елементів:

- формування бачення майбутнього підприємства (ідеали, мрії, кінцева мета);
- розробка місії, визначення цінностей організації (принципи, підвалини, які дають напрями організаційного бачення);
- аналіз стартових умов (соціально-економічна ситуація) та SWOT-аналіз;
- визначення стратегічних пріоритетів;

- розробка цілей по кожному пріоритету;
- розробка плану дій по досягненню кожного стратегічного пріоритету;
- формування процесу стратегії управління;
- розробка системи показників та індикаторів;
- організація моніторингу та контролі;
- програми та проекти;
- виконання стратегічного плану.



Рис. 1. Складові механізму стратегічного планування

На шляху впровадження якісних стратегічних планів можуть виникати завади, до яких належать: відсутність розуміння між керівниками, які можуть бути якісними спеціалістами, але не достатньо добре розбиратись у інших функціональних галузях телекомунікацій; генеральний керівник компанії може вимагати результати та показники від окремих підрозділів, але не враховувати комплексності виконання задач; на підприємстві може бути прийнято в роботу завелика кількість проектів, що виконується одночасно, як наслідок – несбалансований розподіл ресурсів, робота у режимі багатозадачності, незадоволення реальних потреб споживачів тощо.

Все це суттєво впливає на підходи до стратегічного планування. Із урахуванням вищенаведених особливостей функціонування телекомунікаційних підприємств, можна зазначити, що основні особливості стратегічного планування полягатиме у наступному: розробка планових документів буде характеризуватись укрупненням показників; скорочення горизонту планування на довгострокові терміни; зменшення деталізації у планових документах, оскільки є тенденція у агрегації; використання програм та проектів частіше ніж класичні плани.

**Висновки.** Бізнес-середовище, в якому функціонують телекомунікаційні підприємства, зазнає постійних змін тому що являється високотехнологічним та інноваційним. Стратегія підприємства та його ефективність залежатиме від адаптивних можливостей, які забезпечуються стратегічним плануванням. Для реалізації стратегічного планування на підприємстві необхідно розробити та сформулювати відповідний механізм, який буде враховувати особливості галузі та умови роботи конкретного підприємства.

### Список використаної літератури

1. Андреев В.А. Стратегическое планирование как важнейшая функция управления предприятием Евразийский Научный Журнал №12 2015 [Електронний ресурс]. URL: <http://journalpro.ru/archive/evraziyskiy-nauchnyy-zhurnal-12>

2. Байков, Е.А. Управление реализацией стратегического потенциала предприятия в целях его развития. Научно-технические ведомости СПбГПУ. 2012. № 2—2(144). С. 107—112
3. Бубнов Г.Г., Паутова А.В., Золотарев В.И. Стратегическое планирование как важнейшая функция управления. ТДР. 2011. №7. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-planirovanie-kak-vazhneyshaya-funktsiya-upravleniya>
4. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством : навч. посібник. К. : ЦНЛ, 2004. 400 с.
5. Величко С.В. Стратегическое управление деятельностью предприятий услуг сотовой связи в современных условиях. Вестник ВУиТ. 2011. №24. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-upravlenie-deyatelnostyu-predpriyatiy-uslug-sotovoy-svyazi-v-sovremennyh-usloviyah>
6. Лисин Д.А., Пономарев Ю.В. Управление маркетинговой стратегией компании. Управление и экономика в XXI веке. 2017. №1. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-marketingovoy-strategiyei-kompanii>
7. Пахомова Ю.В. Прогнозирование в менеджменте: модель развития предприятия сотовой связи. Вестник ВГТУ. 2014. №5. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prognozirovanie-v-menedzhmente-model-razvitiya-predpriyatiya-sotovoy-svyazi>
8. Перевозникова М.В. Концепции маркетингового управления и стратегического планирования на рынке услуг сотовой связи. *Вестник ВолГУ. Серия 3: Экономика. Экология*. 2015. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsii-marketingovogo-upravleniya-i-strategicheskogo-planirovaniya-na-rynke-uslug-sotovoy-svyazi>
9. Спирина А.М. Инфраструктура, поддерживающая действие механизма стратегического планирования на предприятии. *Экономическая наука и практика: материалы Междунар. науч. конф. Чита: Молодой ученый*. 2012. С. 22-31.
10. Тертичка В. Стратегічне управління. Київ: “К.І.С.”, 2017. 932 с.
11. Украинский телеком-рынок будет падать до 2021 года – исследование. URL: <https://biz.liga.net/all/telekom/novosti/ukrainskiy-telekom-rynok-budet-padat-do-2021-goda-issledovanie>
12. Gudz O., Prokopenko N. Management of the Innovative Developments in Terms of the Digital Economy: Transformation of Organizational Mechanisms (Управління інноваційним розвитком підприємств в цифровій економіці: трансформація організаційних механізмів) Management of innovative development the economic entities: collective monograph / ed. by M. Bezpartochnyi, I. Britchenko in 2 Vol. / Higher School of Social and Economic, Przeworsk: Wydawnictwo I Drukarnia Nova Sadec, 2018. Vol. 1. pp. 55 – 63.

## REFERENCES

1. Andreev, V. A. (2015). strategicheskoye planirovanie kak vagneyshaya funkciya upravleniya predpriyatiyem [Strategic planning as the most important function of enterprise management]. Retrived from: <http://journalpro.ru/archive/evraziyskiy-nauchnyy-zhurnal-12>
2. Baikov, E.A. (2012) Upravlenye realizatsiyei strategicheskogo potentsiala predpriyatiya v celyah ego razvitya [Managing the implementation of the strategic potential of the enterprise for its development] (№ 2—2(144)). С. 107—112
3. Bubnov G. G., Pautova A. V., Zolotarev V. I. (2011). Strategicheskoe planirovanie kak vagneyshaya funkciya upravleniya [Strategic planning as the most important management function]. Retrived from: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-planirovanie-kak-vazhneyshaya-funktsiya-upravleniya>
4. Vasilenko, V.O. (2004). [Strategichne upravlinny pidpriemstvom Strategic management of the enterprise: navch. posibnik] K.: CNL.

5. Velichko, S.V. (2011) Strategicheskoye upravlenie deyatel'nostyu predpriyatiy uslug sotovoy svyazi [Strategic management of the activities of enterprises of cellular communication services in modern conditions.] Bulletin VUIT Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-upravlenie-deyatelnostyu-predpriyatiy-uslug-sotovoy-svyazi-v-sovremennyh-usloviyah>
6. Lisin D.A., Ponomarev, Yu.V. (2017) Upravleniye marketingovoy strategiy kompanii [Managing the marketing strategy of the company. Management and economy in the XXI century]. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-marketingovoy-strategiy-kompanii>
7. Pakhomova Yu.V. (2014) Prognozirovaniye v menedzhmente: model razvitiya predpriyatiya sotovoy svyazi [Forecasting in management: a cellular business development model. VSTU Bulletin]. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/prognozirovanie-v-menedzhmente-model-razvitiya-predpriyatiya-sotovoy-svyazi>
8. Perevoznikova, M. V. (2015) Infrastruktura, poddergivayushaya deystvie mehanizma strategicheskogo planirovaniya na predpriyatii [Concepts of marketing management and strategic planning in the market of cellular communication services. Bulletin of VolSU. Series 3: Economy. Ecology]. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsii-marketingovogo-upravleniya-i-strategicheskogo-planirovaniya-na-rynke-uslug-sotovoy-svyazi>
9. Spirina, A. M. (2012) [Infrastructure supporting the operation of the mechanism of strategic planning in the enterprise]. Chita: Young Scientist.
10. Tertichka, V. (2017) Strategicheskoye upravleniye [Strategichne upravleni]. Kiev: "K.I.S."
11. Ukrainskiy telekom-rinok budet padat do 2021 goda [Ukrainian telecom market will fall until 2021 – research] Retrieved from: <https://biz.liga.net/all/telekom/novosti/ukrainskiy-telekom-rynok-budet-padat-do-2021-goda-issledovanie>
12. Gudz, O., Prokopenko, N. (2018). Management of the Innovative Developments in Terms of the Digital Economy: Transformation of Organizational Mechanisms Management of innovative development the economic entities. Higher School of Social and Economic, Przeworsk: Wydawnictwo I Drukarnia Nova Sadec.

**САЗОНОВА СВЕТЛАНА ВЛАДИМИРОВНА. ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ.** В статье уточнена сущность стратегического планирования; определены составляющие и описаны элементы механизма стратегического планирования на предприятии; обозначены основные проблемы, мешающие внедрению качественных стратегических планов и сформулированы особенности стратегического планирования для телекоммуникационных предприятиях, учет которых дает возможность адаптироваться и приспособливаться к изменению внутренней и внешней среды в современных условиях.

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, механизм стратегического планирования, элементы стратегического планирования

**SAZONOVA SVETLANA. FEATURES OF STRATEGIC PLANNING ON TELECOMMUNICATION ENTERPRISES.** The article clarifies the essence of strategic planning is specified in the article; defined components and described elements of the mechanism of strategic planning at the enterprise; outlined the main problems that impede the implementation of quality strategic plans and formulated specifically for strategic planning for telecommunication enterprises, the revival of which makes it possible to adapt and adapt to changes in the internal and external environment in today's environment.

**Key words:** strategic planning, strategic planning mechanism, strategic planning elements