

УДК 338.47

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ЗВ'ЯЗКУ НА ЗАСАДАХ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

Калугіна Н.А.

Одеська національна академія зв'язку ім. О.С. Попова

Розглянуто стан та тенденції розвитку сучасних телекомунікацій. Проведено аналіз сучасного стану та проблем розвитку національного телекомунікаційного оператора. Доведено необхідність впровадження диверсифікованого підходу в діяльності національного оператора. Наведено ключові елементи диференціації діяльності підприємства зв'язку. Запропоновано підхід до визначення стратегічних зон господарювання. Наведено методичний підхід та етапи оцінки пріоритетності розвитку кожної СЗГ. Запропоновано підхід до диверсифікації тарифної політики телекомунікаційного підприємства на підставі визначення еластичності попиту, який надасть змогу оптимізувати тарифи відповідно до ситуації на ринку послуг.

Ключові слова: диверсифікація, телекомунікації, стратегічні зони господарювання, тарифна політика.

The condition and tendencies of modern telecommunications development is considered. The analysis of a current state and problems of development of the national telecommunication operator is carried out. Necessity of introduction diversification the approach in activity of the national operator is proved. Key elements of telecommunications differentiation activity agency are resulted. The approach to definition of strategic zones of managing is offered. The methodical approach and stages of estimation priority developments by everyone SZM is resulted. The approach to a diversification of a tariff policy of the telecommunication enterprise on the basis of demand elasticity definition which will give possibility to optimized tariffs according to a situation in the market of services is offered.

Keywords: diversification, telecommunications, strategic zones of managing, tariff policy.

Актуальність проблеми. Розвиток ринкових відносин у всіх галузях і сферах господарського комплексу країни супроводжується появою факторів, що створюють певні труднощі в ефективній організації та управлінні виробничо-господарською діяльністю бізнес-суб'єктів, що

функціонують у реальній сфері економіки. Стосовно специфіки галузі зв'язку до числа таких факторів можна віднести: диференціацію й коливання споживчого попиту на послуги зв'язку, що формується під впливом активізації виробничо-ринкової діяльності в окремих галузях; інтенсифікацію конкурентних відносин; ускладнення господарських зв'язків та зсув управлінських пріоритетів у бік активного використання інформаційно-комунікаційних технологій; зміни рівня життя й пріоритетів населення тощо. Діючим методом адаптації до ринкової ситуації, що постійно ускладнюється, є диверсифікованість виробництва, що у загальному виді являє собою розширення номенклатури виробничої продукції й напрямків її реалізації. Диверсифікаційні процеси в сучасних умовах є стимулом до розвитку й ефективного використання інноваційного потенціалу різних підприємств, у тому числі й підприємств зв'язку.

Аналіз останніх наукових досліджень. Світовий досвід становлення й розвитку диверсифікованості узагальнений у роботах Ансоффа І., Горта М., Гринлі Г., Дея Д., Есинара Е., Каплана Р., Карлофа Б., Коно Т., Куїнна Дж., Минцберга Г., Портера М. та інших [1, 2, 5]. Практичною реалізацією стратегії диверсифікованості (з різним ступенем результативності) займалися провідні представники міжнародного бізнес-середовища. Серед вітчизняних вчених-економістів найбільший внесок у розвиток теорії й методології диверсифікованості, зокрема в сфері надання послуг зв'язку, внесли О.С. Редькін, Н.А. Хрущ, Є.М. Стрельчук та інші [6]. Проте багато методологічних, методичних і прикладних аспектів управління диверсифікованістю виробництва в галузі зв'язку досліджені недостатньо повно й найчастіше носять фрагментарний характер. Ці й інші обставини спричиняються актуальність дослідження питань, пов'язаних із необхідністю диверсифікації діяльності підприємств зв'язку.

Метою роботи є формування підходів до розвитку підприємства зв'язку на засадах диверсифікації.

Викладення основного матеріалу дослідження. Диверсифікованість – це одна з форм концентрації капіталу, пов'язана із проникненням раніше спеціалізованих підприємств (промислових, транспортних, будівельних, фінансових і ін.) в інші галузі виробництва, сферу послуг тощо [1, 2]. Диверсифікованість бізнесу – це одночасний розвиток багатьох, не

зв'язаних один з одним видів виробництва, розширення асортиментів вироблених виробів. Диверсифікованість бізнесу – найважливіша складова частина структури сучасного ринку, що робить значні впливи на поділ праці, конкуренцію й ефективність виробництва. Диверсифікованість бізнесу використовується, як правило, на ринках зі стабільним попитом та пропозицією й твердою конкуренцією з боку продавця.

Диверсифікованість забезпечує підприємствам збільшення конкурентних переваг, допомагає конструктивно використовувати ці переваги на внутрішньому й зовнішньому ринку. Вона створює об'єктивні передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємств зв'язку й послуг зв'язку, що особливо важливо в наші дні, коли спостерігаються дві ключові тенденції в галузі: посилення й ускладнення конкурентних відносин з одного боку, і прагнення підприємств до інтеграції бізнес-процесів для досягнення стратегічної стабільності.

Сучасна сфера надання послуг зв'язку посідає важливе місце в національній економіці та становить (за даними останніх років) 6,5% ВВП. У структурі витрат домогосподарств споживання послуг складає 35,1% на фоні того, що споживання продуктів харчування становить 51,6%. Причому найбільша доля – 9,3% – припадає на комунальні послуги, а на послуги зв'язку припадає 2,7%. Слід відзначити суттєву нерівномірність цього показника по регіонах (у великих містах витрати на послуги зв'язку сягають 15%) [3].

Розглядаючи структуру ринку телекомунікаційних послуг, можна відзначити, що лідером за обсягами доходів сфери телекомунікацій протягом останніх років залишається мобільний зв'язок. Його питома вага в загальному обсязі доходів цієї сфери становить 66%. Питома вага фіксованого місцевого телефонного зв'язку становить близько 10%.

В останні роки зменшилась питома вага послуг фіксованого міжнародного (з 3,6 до 2,9%) та міжміського (з 7,2 до 6,2%) телефонного зв'язку. Доходи на послуги міжнародного фіксованого зв'язку зменшились майже на 20% (з 1,6 до 1,3 млрд. грн.), а міжміського – на 12,5% (з 3,1 до 2,7 млрд. грн.). В останні роки стрімко розвиваються послуги широкопasmового доступу (ШСД), їх питома вага в загальних доходах сфери телекомунікацій протягом останніх років збільшилася з 4% до 10%, а доходи від надання зазначених послуг зросли майже втричі.

Дещо збільшилась частка інших телекомунікаційних послуг (проводове мовлення, послуги передачі і прийому телевізійних та радіопрограм, IP-телефонії, радіозв'язку), зокрема за рахунок IP-телефонії.

Серед низки підприємств зв'язку особливої уваги заслуговує ПАТ «Укртелеком», оскільки лише він надає соціально доступні послуги в усіх регіонах країни та залишається одним із затребуваних, особливо у сільській місцевості. Тому розглянемо техніко-економічне становище цього підприємства.

Публічне акціонерне товариство «Укртелеком» – сучасне підприємство з розвиненою інфраструктурою, що займає лідируючі позиції на ринку послуг фіксованого телефонного зв'язку України. Компанія охоплює близько 71% ринку послуг місцевого телефонного зв'язку та 83% ринку послуг міжміського та міжнародного телефонного зв'язку. Проте коефіцієнт чистого прибутку і коефіцієнт операційного прибутку у 2009 – 2011 роках дорівнює 0, що свідчить про збитковість підприємства [4]. Це пояснюється відсутністю доходів від операційної і звичайної діяльності, зростанням фінансових витрат, великою собівартістю послуг, що приводять до втрати чистого прибутку. Також дуже негативно впливає на фінансові результати державне регулювання тарифів на загальнодоступні послуги. Тому для нього особливо актуальним є формування принципово нових організаційно-економічних підходів до розвитку підприємства.

Одним з таких підходів є розвиток підприємства із застосуванням науково-методичних засад диверсифікації послуг та тарифів. Такий підхід дозволить підприємству не завдати шкоди споживачам через скорочення нерентабельних і низькорентабельних послуг, підвищенням на них тарифів. Для досягнення бажаного балансу необхідно йти на компроміси, спрямовані на урахування суперечливих вимог учасників ринку й пошук рішень, що враховують соціально-економічні процеси в суспільстві й стимулюють науково-технічний і соціальний прогрес. Виходячи із цього підходу формується економічна політика більшості операторів на світовому телекомунікаційному ринку, тобто ураховується принцип суспільно-соціальної орієнтованості діяльності телекомунікаційного підприємства.

З урахуванням високих темпів росту галузі зв'язку для компанії в такому стані доцільне прагнення до втримання або збільшення своєї

частки ринку, подальшому підвищенню компетентності й продовженню капіталовкладень, необхідних для забезпечення міцної позиції в галузі. У деяких випадках підприємство, що займає таке положення, може розглянути можливості вертикальної інтеграції, якщо вона зміцнить її конкурентну позицію. Пізніше, темп росту галузі почне вповільнюватися, можна буде розглянути стратегію диверсифікованості для розподілу ризику й переносу накопичених досвіду й знань у близький, споріднений вид бізнесу.

Ключовими та перспективними елементами диференціації діяльності підприємства зв'язку мають бути такі:

- стратегічний аналіз тенденцій розвитку телекомунікацій у взаємозв'язку з політико-правовими й соціально-економічними процесами в суспільстві;
- прогнозування трансформації потреб і попиту на послуги залежно від технологічного розвитку галузі;
- виявлення ключових параметрів нових послуг з погляду прогнозованого попиту, розробка концепцій послуг ринкової новизни;
- стратегічна сегментація ринку, визначення найбільш перспективних сегментів у контексті прогнозованих змін макро- і мікросередовища;
- прогнозування змін структури ринку телекомунікаційних послуг і характеру конкуренції;
- стратегічний аналіз можливостей телекомунікаційних підприємств по впровадженню нових технологій, створенню й просуванню нових послуг, по забезпеченню стійких довгострокових конкурентних переваг;
- формування базових технологічних, інвестиційних і маркетингових стратегій розвитку телекомунікаційного підприємства-оператора.

Практичний досвід показує, що високі темпи росту й привабливість готової продукції для споживачів однозначно не є головними стимулами до диверсифікованості. Швидше за все, саме висока прибутковість і можливість тривалий строк отримувати вагомий прибуток на вкладений капітал грають більш істотну роль у позитивному рішенні про диверсифікованість. Природно, проникнення в нові види бізнесу вимагає істотних вкладень. Однак обсяг ресурсів, що інвестується, не повинен

підривати фінансове становище діючого бізнесу. Інакше у підприємства скорочується потенціал розвитку й, відповідно, скорочується прибутковість інвестицій. Тобто, впровадження в нову сферу повинне бути прийнятним для суб'єкта господарювання з фінансової точки зору.

Один з напрямків, що вибирає підприємство, – впровадження в один або кілька нових видів діяльності. Це здійснюється шляхом придбання діючого підприємства, організації нової компанії або створення спільного підприємства. Кожний з них має певні переваги, але й містить імовірність ризику негативних наслідків.

На наш погляд, найбільш актуальним напрямком диверсифікації є визначення стратегічних зон господарювання (СЗГ) та диверсифікація тарифної політики в залежності від еластичності попиту на послуги.

Диверсифікація на підставі виділення стратегічних зон господарювання базується на визначенні найбільш пріоритетних та привабливих для споживачів СЗГ. Оцінка пріоритетності розвитку СЗГ є одним із важливих кроків загального механізму формування СЗГ, тому що саме від такої оцінки залежить успішність подальшого розвитку підприємства. Але існуючі у науковій думці та практичній діяльності методи й моделі оцінки пріоритетності розвитку СЗГ підприємства носять узагальнений характер і досить складні для застосування в практичній діяльності телекомунікаційних підприємств. Тому, на наш погляд, доцільно удосконалити існуючі підходи до оцінки пріоритетності розвитку СЗГ підприємства.

Пропонований метод ґрунтується на використанні наукового підґрунтя методу експертних оцінок та потребує наявності попереднього набору СЗГ, що формується на підставі використання існуючого маркетингового інструментарію. Метод полягає у такому. По-перше, методом маркетингового дослідження споживачів визначаються найбільш затребувані телекомунікаційні та інші послуги, на підставі чого формуються СЗГ для підприємства з точки зору попиту на послуги. Наприклад, можна сформувати такі СЗГ:

- широкосмуговий доступ та ІР-телефонія;
- міжміський та міжнародний зв'язок;
- мобільний зв'язок;
- міська та сільська телефонія;

- надання соціальних послуг (продаж путівок до соціальних об'єктів: будників відпочинку, пансіонатів, дитячих садків тощо);
- надання додаткових послуг (ремонт телефонного апарату, прокладення кабелю в межах помешкання тощо).

Далі формується група експертів з науковців спеціалізованих науково-дослідних інститутів або із провідних спеціалістів підприємства. Оцінка пріоритетності розвитку кожної СЗГ проводиться в три етапи.

На першому етапі експерти оцінюють за бальною системою (при виборі шкали оцінок необхідно врахувати рівень деталізації даних) пріоритетність розвитку кожної СЗГ для підприємства з подальшим ранжируванням усього набору СЗГ. Велике стратегічне значення для подальшого розвитку підприємства й якісного визначення пріоритетності СЗГ має розрахунок коефіцієнта конкордації для перевірки ступеня погодженості думок експертів [8]. Другим етапом визначення пріоритетності розвитку СЗГ є ранжування СЗГ методом парних порівнянь. Кожний експерт з погляду споживача порівнює СЗГ одну з одною. Третій етап визначення пріоритетності розвитку СЗГ включає розрахунок сумарної оцінки з погляду експертів-фахівців, експертів-споживачів та загальної сумарної оцінки з урахуванням співвідношення попиту та пропозиції. У цих умовах СЗГ являють собою автономні центри прибутку.

Для диверсифікації тарифної політики телекомунікаційного підприємства на підставі визначення еластичності попиту можна запропонувати науково-методичний підхід щодо оптимізації тарифів відповідно до ситуації на ринку послуг. Виходячи з того, що телекомунікаційний ринок продовжує розвиватися, а також з огляду на сучасний загальноекономічний стан країни й істотні розбіжності в рівні платоспроможності населення, для телекомунікаційного зв'язку доцільно вдаватися до прикладного інструментарію диференційованого маркетингу, тобто до сегментування споживачів відповідно до платоспроможного попиту.

Для телекомунікаційних послуг особливого значення має чутливість споживачів до ціни, тобто еластичність попиту за ціною. На підставі визначення еластичності попиту за ціною можна розрахувати рівень попиту та оптимальні тарифні стратегії, відповідні до ситуації на ринку

послуг зв'язку.

Найбільш поширеними методами при формуванні тарифної стратегії є методи опитування споживачів. Опитування полягає в зборі первинної інформації шляхом прямої постановки запитань людям щодо рівня їх інформованості, відношення до послуги, переваг і купівельної поведінки.

Доцільно проводити опитування по регіонах, тобто доцільно вдаватися до географічного диференціювання опитування, оскільки, як визначалося раніше, існує суттєві розбіжності в потребах споживачів за регіонами країни. Аналіз результатів опитування доцільно проводити із застосуванням «матриці оцінки еластичності попиту за ціною». Ідея матриці полягає в оцінці на базі результатів анкетування впливу фактору еластичності попиту за ціною на процес вибору тарифної стратегії щодо конкретних послуг.

Так, наприклад, при оцінці інтенсивності користування послугами, отримані в результаті опитування значення групуються за кількістю відповідей за запропонованими варіантами відповідей. На основі фіксації частоти відповідей за варіантами робиться висновок – наскільки високою є еластичність попиту за ціною по конкретній послугі.

Таким чином, для послуг із високим ступенем еластичності недоцільно вдаватися до суттєвих коливань тарифів, тому що це призведе до втрати споживачів та природно отримання збитків замість очікуваного підвищення доходів. А для послуг із низькою еластичністю можна пропонувати різні тарифні стратегії, оскільки попит на ці послуг є сталим. Може бути запропонований прямо протилежний крок – несуттєве зниження тарифу на ці послуги з метою збільшення обсягів надаваних послуг і в кінцевому рахунку збільшення доходів за рахунок збільшення обсягів надаваних послуг в більшому ступені, ніж зменшення тарифів.

Після здійснення диверсифікованості завдання керівництва буде полягати у визначенні того, яким чином керувати різними видами бізнесу, у які підприємства зробити капіталовкладення, тобто виникають підстави для реструктуризації. Реструктуризація включає радикальну перебудову складу портфеля й частки в ньому СЗГ різних типів, а також як ліквідацію старих, так і створення нових СЗГ. Кандидатами на виключення стають не тільки слабкі або нестабільно працюючі СЗГ або ті з них, які перебувають у непривабливих галузях, але й ті, які втратили стратегічну

відповідність (навіть якщо вони залишаються прибутковими й працюють у досить привабливих галузях). Ліквідуються й ті СЗГ, які не сумісні з новими стратегічними планами підприємства, а ті, що залишилися, перегруповуються й націлюються на одержання максимальних вигід від стратегічної відповідності. Нові СЗГ формуються з метою зміцнення позицій підприємства зв'язку в тій сфері діяльності, на якій передбачається зробити особливий наголос.

Висновки. Використання науково-прикладних засад диверсифікації в діяльності сучасних підприємств здатне вивести телекомунікаційне підприємство на якісно новий рівень розвитку. Диверсифікаційні підходи, ефективність яких підтверджується науковими обґрунтуваннями та численними науковими дослідженнями, мають високу інвестиційну привабливість. Їхнє здійснення активізує інвестиційні складові суспільного виробництва. Воно раціоналізує інвестиційний пошук, направляє його в русло необхідності й достатності, дозволяє виявляти й конструктивно використовувати інвестиційні резерви телекомунікаційного підприємства. У подальших дослідженнях планується розробка інших підходів до диверсифікації діяльності підприємства зв'язку, а також формування стратегій подальшого розвитку на підставі диференційованого підходу до розвитку СЗГ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Карлоф Б. Деловая стратегия: пер. с англ./ Б. Карлоф; науч. редактор и автор послесл. В.А. Приписнов. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
3. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
4. Офіційний сайт ПАТ «Укртелеком» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrtelecom.ua/history>
5. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
6. Редькін О.С. Сучасні стратегії та технології корпоративного управління / О.С. Редькін, В. Реген, Н.А. Хрущ. – Одеса: “Евен”, 2004. – 216 с.
7. Статистика связи: Учебник для вузов/ А.В. Разговоров, Т.А. Кузовкова. – М.: Радио и связь, 1991. – 344 с.
8. Тарасюк Г.М. Управління проектами: навч. посібник для студ. ВНЗ / Г.М. Тарасюк. – 2-е вид. – К.: Каравела, 2006. – 320 с.