



УДК 334.012.34

*Л. В. Шостак,*  
*к. е. н., доцент кафедри економіки підприємства та інноваційної діяльності,*  
*СНУ ім. Лесі Українки*  
*С. В. Павлова,*  
*старший викладач кафедри обліку і аудиту*  
*Волинського інституту економіки та менеджменту, м. Луцьк*

## РОЗРОБКА КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ОПЕРАТОРІВ СФЕРИ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ

*L. V. Shostak,*  
*candidate of economic sciences, associate professor of business economics and innovation*  
*Eastern European National University*  
*S. V. Pavlova,*  
*senior lecturer, department of accounting and auditing*  
*Volyn institute for economics and management, Lutsk*

### CORPORATE STRATEGY OPERATORS THE TELECOMMUNICATIONS SECTOR

*У статті розглянуто процес формування корпоративної стратегії для операторів телекомунікаційної сфери на основі SWOT-аналізу операторів та запропоновано інтегральну систему корпоративного управління.*

*In the article the process of forming of corporate strategy is considered for the operators of telecommunication sphere on the basis of SWOT- of analysis of operators and the integral system of corporate management is offered.*

**Ключові слова:** *корпоративна стратегія, корпоративне управління, SWOT-аналіз, інтегральна система корпоративного управління.*

**Keywords:** *corporate strategy, corporate management, SWOT- analysis, integral system of corporate management.*

**Актуальність теми.** Важлива характеристика сучасної корпорації – це її комплексна стратегія. Сучасна система практики корпоративного управління розвивається в умовах динамічної зміни факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, що неперечно впливає на якість і стабільність розробки та реалізації корпоративної стратегії. Стратегічними називають ті рішення, які мають кардинальне значення для функціонування бізнесу і спричиняють, за умов їх реалізації, довготривалі та невідворотні наслідки. Це означає, що реалізація 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].

**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. Виходячи з цього, автором було запропоновано уніфіковану комплексну стратегію, що може бути реалізована будь-яким оператором телекомунікаційного ринку. Відповідно, постає проблема визначення таких чинників для її ефективного формування та реалізації, які б свою чергу відображали комплексну діяльність та перспективи розвитку операторів.

**Аналіз останніх досліджень.** Питаннями розробки та впровадження корпоративної стратегії займається багато науковців, оскільки, дане питання набуло неабиякої актуальності. Так, Кононенко Г.С. зазначає, що при розробці загальної 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]. Щодо даного питання існують напрацювання авторів: Яремка І.Й., Четов М., Мендрул О., Пестрецової О., Бутнік - Сиверського О.Б., Дерев'яно О.Г., Семенович А.І., Василенка В.О., Ткаченко Т.І., Шершньової З.Є., Оборської С.В., Мамонов К.А., Скоков Б.Г., Коров О.О., Мізік Ю.І. та інших.

**Цілю статті** є розкриття суті корпоративної стратегії, її складових, принципів формування та процесу реалізації операторами телекомунікаційного ринку.

**Виклад основного матеріалу.** 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 підприємство 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 підприємством; другий – концентрує увагу на можливостях корпорації на численних ринках, включаючи її продукцію, географічне становище та вертикальний розподіл; третій – акцентує увагу на тому, як підприємство управляє своїми діями і бізнесом, які знаходяться в рамках корпоративної ієрархії. Тут необхідно чітко сформулювати і виконати корпоративну стратегію.

Мета корпоративної стратегії для операторів сфери телекомунікацій заключається у створенні умов, у яких оператор здатний 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 оператора, що протиставлені навколишньому середовищу і його обмеженням. Успішна стратегія дуже рідко копіюється, тому що в ній відображені ті переваги оператора які не присутні на даний час у конкурента, або зовсім не можуть бути виконані конкурентом.

Для формування корпоративної стратегії та отримання комплексної інформації про функціонування операторів необхідно SWOT – аналіз діяльності.

ПАТ «Укртелеком» фактично є монополістом на телекомунікаційному ринку, надає широкий спектр послуг, але має проблему недостатності інвестиційних ресурсів. Він охоплює близько 71% ринку послуг місцевого телефонного зв'язку та 83% ринку послуг міжміського та міжнародного телефонного зв'язку. ПАТ «Укртелеком» має значні можливості (таблиця 1) по підвищенню рівня збуту послуг, оновлення та покращення асортименту і якості послуг, але оператор в

недостатній кількості оновлює матеріальну базу. ПАТ «Укртелеком» має найбільш розгалужену інфраструктуру філій, що дає споживачам зручність доступу до послуг, але загрозою залишається зменшення купівельної спроможності їх[6].

**Таблиця 1. SWOT-аналіз діяльності ПАТ «Укртелеком»**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
1. Великий досвід роботи на ринку послуг (стаціонарний та місцевий зв'язок)	1.Необхідність надавати нерентабельні послуги
2. Найбільш розгалужена мережа філій	2. Значна частка морального та фізично застарілого комутаційного обладнання
3.Широкий асортимент послуг	3.Неефективне управління державою
4.Забезпечує майже усіма видами комунікаційних послуг	4.Постійна необхідність в інноваційних інвестиціях
5. Приймає участь у міжнародних проєктах та виставках	5.Складна організаційна структура управління
6.Наявність ліцензій на надання послуг зв'язку третього покоління у стандарті UMTS	6.Негнучка тарифна політика внаслідок регулювання державою тарифів на загальнодоступні телекомунікаційні послуги
7.Власна розгалужена мережа сервісних центрів з обслуговування споживачів	
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
1.Освоєння ринку мобільного зв'язку	1.Зниження купівельної спроможності населення
2.Оновлення та покращення асортименту і якості послуг	2. Зменшення частки на ринку стаціонарного зв'язку
3.Подальше освоєння ринку Інтернет-технологій	3. Агресивна політика конкурентів в ІТ-області
4.Впровадження новітніх технологій в сфері фіксованого телефонного зв'язку	4.Проникнення на ринок конкурентів які будуть пропонувати більш дешеві послуги

SWOT аналіз ПрАТ «Київстар Дж.Ес.Ем.» (таблиця 2) показує, що оператор вбачає свою місію в покращенні життя, надаючи телекомунікаційні послуги найвищої якості. Діяльність оператора підпорядкована ключовій ідеї Великої Турботи про клієнтів, в основі якої закріплені п'ять цінностей: розуміти, бути найкращими, тримати слово, надихати, дарувати радість. На цій основі і цінностях компанія буде бачення втілення своєї місії [4].

**Таблиця 2. SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Київстар Дж. Ес. Ем.»**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
1. Висока якість мобільного зв'язку	1.Зниження купівельної спроможності споживачів
2. Висококваліфікований персонал, дуже мала плінність кадрів	2. Необхідність залучення інвестиційних коштів
3.Постійне вдосконалення послуг	3. Велика кількість конкурентів
4.Впізнання бренду оператора	4. Складна організаційна структура управління
5. Інноваційні ідеї щодо нових послуг	
6.Високий рівень рентабельності	
7.Велика кількість сервісних центрів з обслуговування споживачів	
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
1.Розширення ринку мобільного зв'язку	1.Неможливість населення купувати більш дорогі послуги
2.Покращення якості послуг та їх розширення	2. Зниження рівня кваліфікації кадрового складу
3. Інтенсивний розвиток Інтернет-технологій	3. Пропозиція на ринку більш дешевих послуг конкурентами
4.Створення дилерської мережі	4.Проникнення на ринок конкурентів які будуть пропонувати більш дешеві послуги
5. Поглинання менших операторів (Beeline)	
6. Благодійні акції	

SWOT – аналіз ПрАТ «Київстар Дж.Ес.Ем.» продемонстрував, що на сьогоднішній день даний оператор випереджає усіх відомих операторів за рахунок розширення надання послуг мобільного зв'язку та доступу до Інтернету. Він часто приймає участь у благодійних акціях, також без уваги не залишаються і абоненти, тому що оператор пропонує найбільш оптимальні умови співпраці.

Надає послуги мобільного зв'язку у стандартах GSM-900 і GSM-1800; роумінгові послуги в 195 країнах на 5 континентах; послуги широкосмугового доступу до інтернету на базі FTTB; послуги фіксованого зв'язку для бізнесу за найсучаснішими технологіями [4].

Діяльність оператора ПрАТ «Український мобільний зв'язок» підпорядкована ключовій ідеї «Кращий оператор», в основі якої п'ять цінностей: надавати надійний зв'язок у будь-якому місці і в будь-який час; зробити всі сервіси МТС сучасними, зрозумілими і простими; приділяти увагу побажанням клієнтів і надавати максимальну підтримку; намагатися, щоб кожне наше рішення приймалося в інтересах користувачів наших послуг; пропонувати саме те, що потрібно клієнту, і передбачати його бажання. На цій основі і цінностях компанія буде бачення втілення своєї місії (таблиця 3) [5].

**Таблиця 3. SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Український мобільний зв'язок»**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
1.Один з лідерів ринку телекомунікаційних послуг	1.Нестача інвестиційних коштів
2. Велика зона покриття	2. Жорстка конкурентна боротьба
3.Кваліфікованість кадрового потенціалу	3.Організаційна структура управління є складною
4.Високе якість послуг, мала частка збоїв і прямих помилок мережі, і навіть простоти і переобтяженості	4.Нестабільна економічна та соціально-політична ситуація в країні
5.Постійне впровадження нових послуг і технологій.	5.Залучення банківського кредитування
6.Імідж оператора на ринку.	
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
1.Демографічна ситуація в країні.	1.Збільшення собівартості послуг
2.Розширення асортименту тарифів та послуг	2.Збільшення затрат на надання послуг (електроенергія)
3.Покращення якості послуг	3.Загальний спад економіки України
	4.Збільшення операторів конкурентів

ПрАТ «Український мобільний зв'язок» надає мобільний зв'язок у будь-якому місці і в будь-який час, про що свідчить велика зона покриття. Усі сервіси оператора є сучасними, зрозумілими і простими. Кваліфіковані кадрові працівники завжди приділяють увагу побажанням клієнтів та надають максимальну підтримку і допомоги при обслуговуванні. Загрозою є збільшення собівартості послуг, що приводить до неплатоспроможності користувачів послуг. Даному оператору необхідно

постійно контролювати ситуацію на ринку, тому що є багато конкурентів, які надають послуги більш дешевші, але менш якісні. Велику частку займає доступ до інтернету, тому ПрАТ «Український мобільний зв'язок» прагне покращити якість та швидкість при наданні доступу.

Виходячи з проведеного SWOT-аналізу підприємству варто реалізувати наступні стратегічні напрями розвитку: залучення інвесторів задля додаткової емісії акцій, діагностувати фінансове становище та грошових потоків, створення гнучкої цінової політики, підвищення інформаційної бази компанії, розвиток рекламної сфери компанії, розробка шляхів до розвитку компанії, певні зміни та прогнозування задля зменшення впливу кризи в країні. Постійне впровадження нових послуг і технологій. Це особливо важливий для «просунутих» користувачів що потребують передачі даних, і доступу до Інтернету, де вони перебували. Також простежується зростання попиту у абонентів на інформаційні і розважальні послуги. Імідж оператора на ринку. Рекламні ролики позиціонують своїх абонентів як успішних і політично активних людей будують нове життя.

Провівши SWOT-аналіз та визначивши слабкі та сильні сторони досліджуваних операторів, можна побудувати корпоративну стратегію.

Корпоративна стратегія оператора сфери телекомунікацій визначається загальним напрямком його діяльності, формується вищим керівництвом та передбачає наступні завдання:

1. Сформувані головний напрямок діяльності оператора та визначити його стратегічні бізнес одиниці (СБО).
2. Встановити (визначити) конкретну роль кожної КБО і кожного її підрозділу у реалізації корпоративної стратегії.
3. Визначити розміри і способи розподілу інвестиційних ресурсів між СБО та іншими підрозділами.

Ефективну корпоративну стратегію для оператора сфери телекомунікацій найкраще побудувати як інтегральну систему, в якій всі основні елементи узгоджуються один з другим (рис. 1).



Рис. 1. Інтегральна система корпоративної стратегії оператора сфери телекомунікацій

Інтегральна система корпоративної стратегії оператора сфери телекомунікацій на рис.1 показує значимість складових стратегій операторів сфери телекомунікацій. Кожен з названих вищих рівнів утворює стратегічне середовище для нижнього рівня і обмежує його в чомусь.

Класичний підхід до виділення елементів стратегій в залежності від характеру розвитку компанії включає поділ на групи:

- стратегія зростання, що включає стратегії концентрації, інтеграції та диверсифікації;
- стратегія стабілізації включає масовість послуг, припинення інвестування та реінжиніринг (перепроєктування);
- стратегія скорочення включає припинення інвестування, злиття та поглинання, реструктуризація, банкрутство та ліквідація.

Стратегія зростання націлені на розширення ринкової діяльності, збільшення активів оператора, зростанні обсягів інвестування. У багатьох випадках менеджмент операторів свідомо вибирає стратегії зростання, пов'язані з високим рівнем ризику, тому що ніхто не може гарантувати, що швидке збільшення послуг принесе очікувані прибутки в умовах гострої конкуренції.

Залежно від темпів розвитку оператора (темпів зростання його прибутку, продажів, активів) можуть бути: - стратегія суперзростання або гіперзростання, це ті оператори у яких протягом 8 років високі темпи розвитку і досягають високих прибутків або займають домінуюче становище на ринку телекомунікацій; - стратегія динамічного зростання, коли оператор входить до групи лідируючих компаній за темпами розвитку, але домінуючого становища не займає. Обов'язкова умова - це перевищення середніх темпів зростання ринку і прискорення темпів розвитку; - стратегія стрибкоподібного зростання (стрибка), коли оператор раптово протягом короткого проміжку часу збільшує темпи розвитку; - стратегія помірною зростання означає адаптацію компанії до середніх темпів зростання ринку; - стратегія повільного зростання означає збільшення економічного потенціалу компанії, темпи її розвитку нижче ринкових можливостей і середніх темпів збільшення ринку. - стратегія уповільнення зростання, коли відбувається зростання економічних показників прибутку, продажів, активів в абсолютному значенні, але при цьому темпи збільшення цих показників у порівнянні з минулими періодами знижуються. Така стратегія може бути пов'язана як з вичерпанням можливостей самої компанії, так і зі зниженням потенціалу розвитку ринку, досягнення нею зрілості і насичення.

Стратегії стабілізації, захисту і виживання застосовується великими операторами, які уже домінують на даному ринку та спрямовані на збереження ринкової ніші і частки ринку. У цих умовах головне завдання - пошук внутрішніх резервів і вигідних ринкових можливостей з мінімальними рівнями ризику.

Дану стратегію в якості базової корпоративної застосовують для підприємств сфери телекомунікацій, які надають послуги та перебувають на стадії зрілості життєвого циклу, а власники та менеджери в цілому задоволені станом своєї компанії.

Стратегії скорочення мають головною метою звести до мінімуму витрати компанії на види бізнесу, які завдають їй збитки. У цих умовах прибутку компанії мінімальні, рентабельність низька, найчастіше вона несе збитки. Завдання менеджерів полягає в радикальній зміні компанії, її повної реорганізації, зміні видів діяльності, переході до стратегій 1 або 2. Якщо це не вдається, то ставиться завдання вийти з ринку з мінімальними втратами при закритті бізнесу.

Зростання, стабілізація і скорочення фірми можуть реалізовуватися різними способами за допомогою стратегій наступного рівня (таблиця 4):

Таблиця 4. Способи здійснення стратегій

Види корпоративних стратегій	Способи здійснення стратегій
1	2
Стратегія зростання	<b>концентрації</b> - зростання обсягів надання основної послуги. Можливі варіанти цієї стратегії: горизонтальна концентрація на основі придбання або відкриття компанії, що виробляють таку ж послугу, концентрація на основі розвитку ринку - збільшення частки ринку, підвищення ринкового рейтингу компанії, концентрація на основі розвитку

	<p>послуги - підвищення її якості, збільшення асортименту послуг;</p> <p><b>інтеграції (пряма і зворотна)</b>, 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><b>диверсифікація</b> - 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><b>реінжиніринг</b> - передбачає повне перепроектування існуючого бізнесу. Ревізія і сумніву 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><b>масовість послуг</b> - компанія збільшує надання послуг екстенсивним методом навіть не звертаючи увагу на якість послуг.</p> <p><b>припинення інвестицій</b> - ця стратегія заснована на припиненні інвестицій у розвиток компанії та її підрозділів, із компанії витягаються прибутки та готують її до продажу, реорганізації або ліквідації. Така стратегія застосовується в умовах, коли вадко конкурувати і компанія втрачає ринкову позицію, немає можливості залучити інвестиції;</p> <p><b>злиття</b> - 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><b>поглинання</b> - одна або кілька компаній припиняють свою діяльність з передачею всіх прав і обов'язків існуючої компанії.</p>
Стратегія скорочення	<p><b>реструктуризація</b> - 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><b>банкрутство</b> - 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><b>ліквідація</b> - 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>

В існуючих підходах до класифікації стратегій, такі стратегії, як інтеграція, диверсифікація та деякі інші відносять або до класу стратегій зростання, або захисту, або стабілізації. Але насправді багато хто із стратегій третього рівня мають багатозначний характер. Як видно з рис. 1.1, вони можуть бути використані як для зростання компанії, так і для стратегій захисту або скорочення. Найбільш універсальні в цьому сенсі стратегії диверсифікації та реінжинірингу, які можуть застосовуватися в будь-яких умовах.

Диференціація сьогодні є одним із головних чинників досягнення стратегічної конкурентної переваги, але водночас це і найбільш ризикова стратегія. Справа в тому, що стратегії зростання якості та диференціації, як правило, вимагають великих витрат на дослідження, проектування, розробку, ринкове тестування, маркетинг та зміни в технології виробництва. Якщо ці стратегії виявляються невдалими, компанія може втратити частину ринку і навіть стати банкрутом. Тому на практиці більшість компаній прагне проводити зважену стратегію зростання якості і одночасного обмеження витрат.

Диференціацію легше проводити на сегментах ринку з низькою еластичністю попиту, там, де немає конкуренції, що знижують ціну на послуги. Як правило, це сегменти клієнтів з високими вимогами до якості.

Найбільш складно визначити стратегію для клієнтів з еластичним 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.

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 для оператора сфери телекомунікацій - складний, творчий процес, який не можна втиснути в рамки готових шаблонів та наборів рекомендацій. Головною стратегією корпорації є корпоративна стратегія, яка розглядається як найважливіший інструмент підвищення фінансової ефективності діяльності. Тільки зважені рішення та нестандартні підходи до розробки стратегії, 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.

#### Список літератури

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.-702с., с.257.
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. Офіційна web-сторінка «Український мобільний зв'язок» – Електронний ресурс [Режим доступу]: <http://www.mts.com.ua/>
6. Офіційна web-сторінка «Укртелеком» – Електронний ресурс [Режим доступу]: [www.ukrtelecom.ua/](http://www.ukrtelecom.ua/)

*Стаття надійшла до редакції 16.04.2013 р.*



ТОВ "ДКС Центр"