

УДК 654.01: 338.47

Князева О.А.*доктор економічних наук,
професор кафедри економіки підприємства та корпоративного управління
Одеської національної академії зв'язку імені О.С. Попова***Петрашевська А.Д.***кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки підприємства та корпоративного управління
Одеської національної академії зв'язку імені О.С. Попова***Франчук О.П.***аспірант,
викладач економічної теорії
Одеської національної академії зв'язку імені О.С. Попова*

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПОСЛУГАМИ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ

Досліджено теоретичні аспекти стратегії управління послугами телекомунікаційних компаній в Україні: розглянуто підходи до визначення сутності поняття стратегії, виділено її основні складові, визначено особливості та проблеми стратегії управління послугами телекомунікаційних компаній в Україні.

Ключові слова: стратегія, управління послугами телекомунікаційних компаній, телекомунікаційні компанії, телекомунікаційні послуги.

Князева Е.А., Петрашевская А.Д., Франчук Е.П. СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ УСЛУГАМИ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ КОМПАНИЙ В УКРАИНЕ

Исследованы теоретические аспекты стратегии управления услугами телекоммуникационных компаний в Украине: рассмотрены подходы к определению сущности понятия стратегии, выделены ее основные составляющие, определены особенности и проблемы стратегии управления услугами телекоммуникационных компаний в Украине.

Ключевые слова: стратегия, управление услугами телекоммуникационных компаний, телекоммуникационные компании, телекоммуникационные услуги.

Kniazieva O.A., Petrashevskaya A.D., Franchuk E.P. STRATEGIES OF MANAGING TELECOMMUNICATIONS COMPANIES' SERVICES IN UKRAINE

Theoretical aspects of strategy of managing telecommunications companies' services in Ukraine are studied: approaches to defining the essence of the concept of strategy are distinguished, its main constituents are pointed out, peculiarities and problems of the strategy of managing telecommunications companies' services in Ukraine are defined.

Keywords: strategy, managing telecommunications companies' services, telecommunications companies, telecommunications services.

Постановка проблеми. Виходячи із завдань державного управління пріоритетним є визначення та послідовна реалізація стратегічних напрямів діяльності в телекомунікаційній сфері та забезпечення вільного доступу населення до сучасних телекомунікаційних послуг, підтримка телекомунікаційних підприємств в Україні. Це обумовлено динамікою суспільних процесів, яка свідчить про розширення можливостей маніпулювання інформацією фізичних та юридичних осіб, держави.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Варто зазначити, що проблеми, які виникають при розробці стратегії з надання телекомунікаційних послуг, залишаються практично не дослідженими вітчизняними науковцями. Лише окремі їх аспекти розглядалися у роботах О.Ю. Кашинцевої, О.М. Боярчука, Ю.М. Батуріна, А.В. Шамраєва, В.О. Калятіна та ін.

Мета статті полягає у проведенні дослідження щодо стратегічного управління послугами телекомунікаційних компаній в Україні та розробці пропозиції з вдосконалення цього процесу з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств галузі. Виходячи із поставленої нами мети визначимо основні завдання: дослідити сутність, закономірності й еволюцію поняття «стратегія», узагальнити різні класичні підходи, запропонувати власне тлумачення; визначити основні напрями стратегічного управління послугами телекомунікаційних компаній в Україні.

Виклад основного матеріалу. Україна як сучасна розвинена демократична держава приділяє величезну увагу як розвитку галузі телекомунікації, так і плануванню цього розвитку, тобто розробці необхідних стратегій.

Слово «стратегія» походить від грецького strategy, яке перекладається як «вміння генерала». Цей термін первісно характеризував уміння керівника, яке він демонструє у процесі прийняття рішення. Разом з тим існувало поняття «стратегема» (strategem), яке перекладалося як «операція або дія у процесі командування» і відносилось лише до окремих рішень керівника. Однак з часом термін «стратегема» вийшов із ужитку і нині під «стратегією» розуміють і мету, і уміння її досягати на практиці.

У літературі можна віднайти й інші трактування стратегії, яка розглядається як маневр, план, позиція, погляд у майбутнє. Однак науковці схиляються до такої позиції, що перераховані вище трактування є елементами стратегії.

Концепцію стратегії вперше було розроблено у 60-ті роки А. Чандлером, К. Ендрюсом, І. Ансоффом, вони давали перші визначення основних положень стратегічного планування, хоча й прив'язувалися до теорії інституціоналізму. Зміст поняття стратегії змінювався під впливом економічного розвитку суспільства. Переглянути традиційні підходи до розуміння стратегії економістів змусив високий рівень конкуренції, яка невпинно

зростала. Стратегією почали вважати не тільки здійснення правильного управління ресурсами, але й правильне визначення напрямів діяльності на ринку. Стратегія все частіше трактувалася як план досягнення перемоги над конкурентами за допомогою комплексу різноманітних дій.

На сьогодні існує велика кількість визначень стратегії, що трактують це поняття залежно від об'єкта і предмета своїх досліджень щодо конкретної формальної ситуації, і це є свідченням значної уваги до цього поняття.

Розглянемо існуючі концепції щодо підходів до визначення сутності стратегії. Класичним підходом до визначення стратегії є її отождолення із засобом досягнення цілей підприємства. Він заснований на тому, що формулювання стратегічних цілей підприємства невід'ємно пов'язане з розробкою шляхів їх досягнення і тому в даному розумінні стратегія визначається як план або модель дій. Так, А. Чандлер розглядав стратегію як визначення основних довгострокових цілей і орієнтирів підприємства, визначення курсу дій і розподіл ресурсів необхідних для їх досягнення. При цьому основним процесом у виборі та розробці стратегії він визначав раціональне планування [1].

Б. Карлофф визначив стратегію як узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення встановлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії [2].

Поділяють ці погляди й інші дослідники, визнаючи стратегію як план, що інтегрує основні організаційні цілі, політику та дії, які можна об'єднувати в єдине ціле [3].

Отже, за цим підходом, стратегія охоплює процес цілеутворення і є засобом координації цілей і ресурсів.

Другим – концептуальним – підходом є розуміння стратегії як набору правил прийняття рішень. Він пов'язаний з подальшими дослідженнями у цій області таких вчених, як: Г. Мінцберг, І. Ансофф, М. Портер.

Проводячи дослідження стратегічної поведінки великих корпорацій на конкурентних ринках, Г. Мінцберг з'ясував, що стратегія є не тільки планом, а комплексом рішень та дій; і є не послідовністю виконання запланованого, а прямо протилежно цьому, це відправна точка [3].

І. Ансофф, використовуючи концепцію стратегічного менеджменту, зазначав, що стратегія – один із декількох наборів правил прийняття рішення щодо поведінки організації, і виділив чотири групи правил: правила встановлення відносин підприємства із зовнішнім середовищем; правила встановлення відносин і процесів усередині підприємства; правила ведення щоденних справ; засоби вимірювання результатів сьогодення і майбутньої діяльності компанії. Він описує стратегію як сукупність правил для прийняття рішень з метою забезпечення стійкого зростання і розвитку підприємства, виокремлюючи дві групи правил: правила взаємовідносин підприємства з зовнішнім середовищем (стратегія бізнесу) і правила встановлення рівноваги між власними внутрішніми змінними (організаційна концепція) [4].

М. Портер, використовуючи ідею ланцюжка цінностей, пропонував розглядати стратегію як аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між різними складовими організації для того, щоб визначити, як і де додається цінність. При цьому стратегія – це позиціонування організації щодо галузевого середовища [5].

Отже, особливість цього підходу полягає у тому, що у визначенні стратегії робиться наголос на її всеосяжному характері, оскільки означені правила передбачають розв'язання проблем розвитку підприємства, забезпечення збалансованості його діяльності як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Можна також виділити і комплексний підхід, згідно з яким, стратегія – це не тільки засіб досягнення цілей і здійснення місії.

Так, Дж. Джонсон та К. Скулс розглядають стратегію як напрям і масштаб дій у довгостроковому плані, що в ідеалі приводить ресурси компанії у відповідність до мінливого середовища функціонування (ринки, споживачі і клієнти) таким чином, щоб компанія відповідала очікуванням власників часток участі в ній [3].

М. Туленков визначає стратегію як установлену на досить тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямів, сфер, способів і правил діяльності, що забезпечують зростання і високу конкурентоспроможність організації, які зміцнюють позиції на ринку, підвищують здатність до виживання в умовах конкуренції [6]. Таким чином, за цим підходом, стратегія підприємства має більшу багатofункціональну спрямованість.

З.Є. Шершньова та С.В. Оборська вважають, що у сучасній літературі мають місце дві основні концепції стратегії: філософська та організаційно-управлінська.

Філософська акцентує увагу на визначенні напрямку розвитку організації, який дає відповідь на питання, в якому бізнесі діє організація і в якому бізнесі вона повинна бути. При цьому стратегія бізнесу розробляється для того, щоб зв'язати внутрішні можливості (потенціал) організації з її зовнішнім середовищем. Стратегія розглядається як філософія, якою має керуватися організація у своїй стратегічній діяльності. З цієї точки зору вони дають таке визначення стратегії:

- позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток;
- інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє; процес мислення, інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур;
- відтворювана цінність, що дає змогу досягти найкращих результатів, активізувати діяльність всього персоналу;
- шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно [7].

Відповідно до іншої – організаційно-управлінської концепції – стратегії пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності організації. При цьому вона містить відповідь на питання, як організація діє на вибраних нею ринках. Така стратегія в літературі називається «конкурентною стратегією» і розглядається як довгострокові ідеї діяльності організації, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах умов, що надає зовнішнє середовище. Наприклад, П. Друкер стверджує, що кожна організація має свою теорію бізнесу – допущення, на основі яких організація створюється та управляється [8].

Розглянуті підходи до суті стратегії та її визначення показують, що мають місце певна неоднозначність та невизначеність. Це є наслідком того, що: здебільшого фактичний процес розробки неузгоджений з процесом реалізації стратегії. Стратегія розробляється з орієнтацією діяльності організації на

майбутнє, а її реалізація відбувається у поточному періоді;

- стратегія розглядається лише з позицій конкурентної боротьби, а не природних змін, які повинні відбуватися в діяльності підприємства у зв'язку зі змінами зовнішнього середовища;

- кожне конкретне підприємство повинно формувати власну стратегію, яка за змістом та характером реалізації може мати суттєві особливості та відмінності.

На думку О.В. Кравченко, поняття стратегії є базовим у теорії стратегічного управління, оскільки саме вона є об'єднуючим механізмом цілей можливостей (потенціалу) та умов (зовнішнього середовища) [9].

У науковій і методичній літературі представлена велика кількість варіантів визначень стратегічного управління, які акцентують увагу на тих або інших аспектах цього складного управлінського процесу. Проте всі вони зводяться до одного із трьох підходів (або їх комбінацій):

- аналіз оточення, що акцентує увагу на параметрах організаційного оточення;

- цілі і засоби, що ґрунтуються на визначенні довгострокових цілей організації і шляхів їх досягнення;

- дієвий підхід, що ставить основним завданням діяльність щодо реалізації стратегії [10].

На основі систематизації та узагальнення теоретичних підходів до трактувань поняття стратегія надамо власне визначення: «стратегія» – це узагальнююча модель дій, правил прийняття рішень, які формуються в момент початку їх реалізації необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів.

Дослідження показало, що одним із етапів розроблення стратегії є визначення основних напрямів вирішення проблеми, яке передбачає цілеспрямований аналіз, складання витрат і прогнозування результатів реалізації різних варіантів інноваційних змін окремих елементів проблемної системи та її зовнішнього оточення. Для кожної окремо взятої проблеми можуть бути сформовані типові направлення рішень. Дії за рішенням різних проблем, локалізованих у досліджуваній системі, взаємопов'язані між собою спільністю заходів щодо поліпшення характеристик використовуваних ресурсів у ході реалізації різних стратегій у цілому.

Ми пропонуємо власне визначення поняття «стратегія управління послугами телекомунікаційними компаніями» – це послідовний вибір і спостереження за загальними напрямками функціонування телекомунікацій на ринку послуг з урахуванням його конкретних ціннісних орієнтацій та уточнення, спричинені впливом зовнішніх факторів, які дозволяють скорегувати стратегічні рішення для досягнення ефективних результатів у майбутньому.

Цінність послуги є результатом ставлення до неї споживачів, що визначається через їх специфічний досвід, статус, споживчі вимоги.

Цінність телекомунікаційних послуг визначається конкурентними умовами, що склалися в галузі, становищем кон'юнктури ринку, цілями та завданнями, що ставить перед собою споживач у момент її придбання та можливостями отримання функціональних, матеріальних та емоційних вигід від її споживання.

Ефективність системи управління послугами телекомунікаційних компаній на всіх етапах створення ланцюжка цінності послуг залежить насам-

перед від раціональної організації телекомунікації, за умови усвідомлення та обізнаності у постійних змінах вимог споживачів до рівня якості обслуговування, оцінювання роботи працівників телекомунікаційних компаній, систематичного моніторингу тенденцій ринку телекомунікаційних послуг, діагностики їхньої конкурентоспроможності, налагодження відповідного рівня співробітництва з партнерами на ринку та інвесторами, виявлення резервів формування та зміцнення конкурентних переваг та дослідження стану конкурентного середовища у цілому та специфічних умов функціонування компанії у галузі.

Телекомунікації – традиційна галузь, яка завдяки конвергенції з відносно молодого галуззю інформаційних технологій утворила плідний взаємодоповнюючий союз з уже звичною назвою інформаційно-комунікаційні технології [10].

Для прикладу обрання та розуміння сутності стратегії при наданні послуг телекомунікаційних компаній оберемо діяльність відомого в Україні телекомунікаційного оператора ПАТ «Укртелеком». Так, з проведеного аналізу телекомунікаційного ринку України та проведених маркетингових досліджень телекомунікаційних послуг для телекомунікаційного оператора ПАТ «Укртелеком» з усіх існуючих стратегій пропонується стратегія диверсифікації, яка полягає в тому, що передбачає розширення сфер діяльності оператора на ринках нових послуг зв'язку. Подібна стратегія націлена на великий сегмент і передбачає значні витрати та наявність багатьох індивідуалізованих послуг, що зорієнтовані на задоволення численних ринкових сегментів. Кожна група споживачів розглядає запропоновану телекомунікаційною компанією послугу як унікальну за техніко-економічними характеристиками, надійністю, безпекою. Тому, навіть якщо послуга коштує більше, ніж при стратегії масового (недиференційованого) маркетингу, ціна для споживачів не має такого важливого значення, і вони виявляють достатню лояльність до торговельної марки (бренду). Стратегія диверсифікації широко застосовується великими телекомунікаційними компаніями, тому що діяльність компанії на декількох ринках збуту знижує ризик банкрутства у разі невдачі однієї із сфер діяльності. Виділяють такі види стратегії диверсифікації: горизонтальна, концентрична та багатогалузева. Горизонтальна диверсифікація – це виробництво послуг-аналогів. При цьому передбачається розширення асортименту за рахунок нових послуг, які можуть зацікавити традиційних споживачів. Концентрична диверсифікація – стратегія розширення номенклатури послуг завдяки створенню послуг-додатків до наявного асортименту. Конгломератна (багатогалузева) диверсифікація передбачає продаж нової послуги, не пов'язаної з послугами, які надавалися раніше. Телекомунікаційна компанія, яка обирає шлях диверсифікації, отримує деякі переваги: ринки, канали, методи організації мереж надання послуг, виробничі потужності, технологію операційної діяльності, результати науково-дослідних робіт, кваліфіковані кадри та робочу силу.

Стратегія диференціації полягає у тому, що телекомунікаційна компанія надає різні модифікації послуги одного виду, які відрізняються споживчими властивостями, якість, засобами контактів компанії з клієнтами і призначаються для багатьох сегментів ринку. Таким чином, телекомунікаційна компанія вирішує працювати на багатьох сегментах телекомунікаційного ринку і розробляє для кожного

з них окрему пропозицію. Пропонуючи різноманітні модифікації послуги, телекомунікаційна компанія глибше проникає на кожний із освоєваних сегментів телекомунікаційного ринку.

На нашу думку, сьогодні в Україні виразною рисою телекомунікаційного ринку є активний процес поширення нових технологій та сприйняття цих інновацій населенням. Сегментування телекомунікаційного ринку споживачів виокремлює різні категорії: новатори, ранні послідовники, рання більшість, пізня більшість та ретрогради. У свою чергу це дає можливість конкурентоспроможному підприємству побудувати такі тактичні плани та стратегічні розробки, які б враховували більшість можливих ризиків, опір змінам, ринкову кон'юнктуру та, що найважливіше, свої ключові фактори успіху, та дозволили б обійти конкурентів у завоюванні більшої долі ринку.

Однією із основних проблем при виборі стратегій забезпечення конкурентоспроможності телекомунікаційними компаніями є невідповідність теоретичного фундаменту актуальним умовам їх функціонування та тенденціям розвитку. Ігнорування цієї проблеми дослідниками та фахівцями у даній сфері діяльності створює певні перешкоджання у питанні забезпечення конкурентоспроможності телекомунікаційних компаній.

Висновки. У цілому варто відзначити, що телекомунікаційний ринок є однією із важливіших складових інфраструктури національної економіки України. Сьогодні в Україні відбувається процес активної інтеграції у світову економіку, ця галузь набуває особливого значення як для забезпечення рішення оперативних виробничих, комерційних, фінансових та соціальних задач, так і для розв'язання більш стратегічних завдань. Сучасний розвиток суспільних процесів потребує від телекомунікаційних компаній впроваджувати у свою діяльність нові технології та підходи, використовувати найсучасніше обладнання,

визначити оптимальну стратегію впровадження й розвитку нових інформаційних технологій, вчасно, враховуючи глобальні тенденції, здійснювати перебудову системи управління.

Сьогодні виграють ті телекомунікаційні компанії, які найбільш успішно розробляють та втілюють у життя стратегію, концентрують зусилля на реалізації ретельно розробленої, формалізованої процедури стратегічного управління і планування.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність / Пастухова В.В. – К. : КНТЕУ, 2002. – 30 с.
2. Карлофф Б. Деловая стратегия : пер. с англ. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.
3. Минцберг Г., Куинн Дж. Стратегический процесс: пер. с англ. / Минцберг Г., Куинн Дж. : под ред. Ю. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление : пер. с англ. / Ансофф И. – М. : Прогресс, 1989. – 519 с.
5. Портер М. Стратегія конкуренції : пер. с англ. / Портер М. – К. : Основи, 1998. – 309 с.
6. Туленков Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации / Н. Туленков // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 4. – С. 104-107.
7. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління / Шершньова З.Є., Оборська С.В. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.
8. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке : пер. с англ. / Друкер П. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2000. – 272 с.
9. Кравченко О.В. Поняття стратегії розвитку підприємства / О.В. Кравченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : uabs.edu.ua/images/.../K.../kravchenko_023.pdf.
10. Довбня С.Б., Найдовська А.О., Хитько М.М. Стратегія підприємства / С.Б. Довбня, А.О. Найдовська, М.М. Хитько. Частина 1 : [навч. посіб.] – Дніпропетровськ : НМетаАУ, 2011. – 71 с.
11. Пригода В.М. Інформаційне суспільство: сутність та перспективи розвитку в Україні / В.М. Пригода // зб. наук. праць «Економіка і управління» / ред. Климко Г.Н. – Вип. № 3. – К. : Асоціація НЗУ приват. форми вл., 2008. – С. 24-33.