

ПОРЯДОК ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

В статті розкрито основні підходи до визначення стратегії підприємства. Розглянуто сутність антикризової стратегії підприємства. Проаналізовано основні складові антикризової стратегії діяльності підприємства. Визначено особливості антикризової стратегії діяльності телекомунікаційних підприємств. Запропоновано порядок формування антикризової стратегії телекомунікаційного підприємства.

Ключові слова: телекомунікаційні підприємства, стратегія, антикризова стратегія, складові, прибуток, порядок, ефективна діяльність.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки вимагає від підприємств підвищення їх конкурентоспроможності, що спричиняє застосування нових видів стратегічного управління, а саме антикризового управління, вирішальне значення в якому має стратегія управління, в якій основна увага повинна приділятися проблемам запобігання та подолання кризових явищ. Одним із видів стратегій є антикризова стратегія, що забезпечує успішне функціонування підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Особливо це питання є актуальним для телекомунікаційних підприємств, чисельність яких за останні роки суттєво скоротилася.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сутність поняття стратегії, їх класифікація та особливості тлумачення антикризової стратегії для телекомунікаційних підприємств розглянута в працях таких учених, як: А.М.Гончарук, В.А. Василенко, О.М. Побережний, В.С. Король, А. И. Пушкар, Б.Г. Шелегеда, Г.І.Ткаченко, Н.Є. Юрик та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. На сьогодні важливо порядок формування антикризової стратегії діяльності телекомунікаційного підприємства з метою утримання його на ринку та забезпечення ефективного функціонування..

Мета дослідження. Метою дослідження є визначення порядку формування антикризової стратегії телекомунікаційного підприємства та її вплив на кінцеві результати діяльності організації в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Антикризову стратегію необхідно вважати способом досягнення підприємством своїх цілей, попри вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, які виступають джерелами виникнення кризових явищ та стимулюючим імпульсом до їх зростання та перетворення на кризові ситуації і кризовий стан.

Побережний О.М. вважає, що суть стратегії антикризового управління полягає у використанні концепції «від майбутнього до сучасного, а не від минулого до майбутнього», у частковому відході менеджерів від управлінського раціоналізму, систематичному подоланні опору зовнішнім змінам її реалізації стратегії. Стратегічні рішення є багатофункціональними, що дає змогу комплексному застосуванню їх для більшості сфер діяльності підприємства, також, охоплюють споживчі проблеми, конкурентне оточення, організаційну структуру, розподіл чи перерозподіл відповідальності і ресурсів [1].

Король В.С. тлумачить антикризову стратегію, як довгостроковий напрям розвитку підприємства, перелік методів досягнення визначеної мети, сформований на платформі власних інтересів і в межах власної політики. Для її розробки кожне підприємство повинне чітко визначити місію, конкурентні переваги, особливості організації виробництва, ринки

збуту, асортимент продукції (послуг), обсяг ресурсів, виробничу структуру та програму, організаційну культуру [2].

У межах антикризового управління стратегія - це інструмент регулювання та вирішення суперечності в процесі розвитку підприємства в умовах кризового становища або його загрози, при дії кризоутворюючих чинників, на базі обмежених ресурсів [3, с. 216]. Ця стратегія визначає основні немонетарні та монетарні цілі змін, запланованих на підприємстві, а також загальні механізми досягнення визначених цілей.

На думку Брінь П.В. та Черпак А.Ю. антикризова стратегія, має бути спрямована на встановлення параметрів, що визначають широкий спектр альтернативних дій з вирішення протиріч, неузгодженості між цілями підприємства, наявними ресурсами та впливом зовнішнього та внутрішнього середовища [4, с. 95].

Що стосується особливостей антикризової стратегії телекомунікаційних підприємств, то найбільше підходить визначення, запропоноване Пушкарь А. І, який трактує антикризову стратегію як спосіб досягнення підприємством своїх цілей, що визначає його поведінку в просторі параметрів, які характеризуються протиріччями, проблемами, негативними імпульсами, породжуваними взаємодією підприємства й конкурентного середовища, а також взаємодією внутрішніх компонентів підприємства, що перебувають на різних стадіях свого життєвого циклу. Антикризова стратегія задає параметри, що визначають альтернативи дій з дозволу протиріч у рамках заданих обмежень, а також відіграє роль координуючого засобу підсистем і процесів підприємства [5, с. 258]

Відповідно до цього побудуємо систему складових антикризової стратегії телекомунікаційних підприємств (рис. 1).

Основними її елементами є стратегія зростання, яка включає постійне удосконалення процесу надання телекомунікаційних послуг, тим самим забезпечуючи концентрацію виробничого процесу, та розширення бізнесу, пов'язане з об'єднанням із світовими лідерами, наприклад ПрАТ «Київстар» входить до складу VimpelCom Ltd, ПрАТ «ВФ-Україна» – до складу Vodafone, а підприємство life:) повністю продало свої акції Turkcell, отримавши назву ТОВ «Lifecell». Цим кроком підприємства розширюють свої можливості шляхом інтеграції.



Рис. 1. Складові антикризової стратегії телекомунікаційних підприємств [6, с. 111]

Як видно, антикризова стратегія телекомунікаційного підприємства складається із трьох основних стратегій діяльності підприємства: виробничої, яка передбачає постійне удосконалення процесу надання послуг за рахунок удосконалення технічної і технологічної бази; функціональної стратегії, яка базується на раціональній побудові організаційної структури управління та включає стратегію управління персоналом; фінансовій стратегії, яка забезпечує фінансування розвитку підприємства. У свою чергу, основними елементами антикризової стратегії телекомунікаційних підприємств є стратегія зростання та стратегія стабілізації.

Стратегія зростання націлена на розширення ринкової діяльності, збільшення активів підприємства, зростанні обсягів інвестування. У своїй діяльності телекомунікаційні підприємства свідомо вибирають стратегію зростання, спрямовану на постійний і високий рівень розвитку, який часто пов'язаний з ризиком, тому що ринок телекомунікаційних послуг функціонує в умовах жорсткої конкуренції.

Залежно від темпів розвитку телекомунікаційних підприємств може бути - стратегія суперзростання або гіперзростання, яка передбачає високі темпи розвитку і досягають високих прибутків та домінуючого становище на ринку телекомунікаційних послуг. Обов'язковою умовою при цьому є перевищення середніх темпів зростання ринку і прискорення темпів розвитку. Стратегія стрибкоподібного зростання (стрибка), коли підприємство раптово протягом короткого проміжку часу збільшує темпи розвитку. Стратегія помірнього зростання означає адаптацію підприємства до середніх темпів зростання ринку. Стратегія повільного зростання означає збільшення економічного потенціалу підприємства, темпи його 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 самого підприємства, так і зі зниженням потенціалу розвитку ринку, досягнення ним зрілості і насичення. Але для телекомунікаційних підприємств останні два види стратегії зростання не характерні, скільки ринок телекомунікаційних послуг постійно розвивається, технологічна складова удосконалюється і підприємства, якщо хочуть залишатися на ринку і бути конкурентоспроможними, то повинні постійно розвиватися.

Стратегії стабілізації, захисту і виживання застосовується великими підприємствами, 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.

Розкриємо концептуальний підхід до побудови механізму антикризової стратегії телекомунікаційного підприємств. Для досягнення кращого результату стратегічного управління запропонований порядок містить всеохоплюючий аналіз діяльності підприємства та прогноз можливих варіантів розвитку ситуації. Такий аналіз включає оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності телекомунікаційного підприємства (рис. 2).

При оцінці зовнішнього середовища доцільно зосередитися на діагностиці ринку телекомунікаційних послуг, проаналізувавши рівень їх попиту та пропозицій, асортимент послуг, динаміку руху споживачів тих чи інших послуг, рівень розвитку ринку телекомунікаційних послуг в Україні та світі, визначити тенденції, що панують на ринку.

Аналіз технічного та технологічного стану діяльності підприємства має проводити технологічний відділ та вносити свої пропозиції при формуванні стратегії

Оцінивши ситуацію на ринку телекомунікаційних послуг доцільно проаналізувати рівень конкуренції в даній сфері, а саме, визначити основних конкурентів того чи іншого підприємства, дослідити переваги та слабкі сторони їх діяльності, методи їх конкурентної боротьби та можливості їх подальшого розвитку і зміцненню або послабленню позицій на ринку. Цю процедуру має здійснювати відділ маркетингу та на основі проведеного аналізу

готувати пропозиції, які будуть враховані при розробці антикризової стратегії телекомунікаційного підприємства.



Рис. 2. Порядок формування антикризової стратегії телекомунікаційного підприємства

Не можна залишити поза увагою технічний та технологічний аспект їх діяльності, оскільки саме від рівня його розвитку залежить кінцевий результат діяльності підприємства. Досліджуючи зовнішнє середовище підприємства доцільно проаналізувати рівень технічного та технологічного розвитку даної галузі в Україні та світі, а також її перспективи в майбутньому.

Оцінивши зовнішнє середовище діяльності підприємства, можна переходити до діагностики його внутрішнього середовища. Варто сформулювати кінцеву мету діяльності підприємства. Нею може бути прибуток, задоволення потреб споживачів, завоювання ринку, надання різноманітних послуг або, навпаки, надання невеликої кількості унікальних послуг для певного кола споживачів, висока якість послуг тощо.

Наступним етапом механізму формування антикризової стратегії є здійснення аналізу наявних у підприємства ресурсів, особливу увагу слід звернути на оцінку фінансових ресурсів, оскільки в першу чергу від їх кількості буде залежати подальший його розвиток, впровадження сучасних технологічних рішень, залучення кваліфікованих працівників, придбання високоякісного обладнання. У разі недостатньої їх кількості необхідно розглянути можливі джерела залучення додаткових коштів з тим, щоб забезпечити ефективну діяльність та не отримати додаткових проблем. Тому такими джерелами можуть бути інвестиції або докапіталізації підприємства. Цю роботу має проводити фінансово-аналітичний та плановий відділи

Не можна забувати про технічну та технологічну складову діяльності підприємства, оскільки мова йде про телекомунікаційне підприємство, діяльність якого неможлива без відповідного технічного та технологічного оснащення. При незадовільному рівні цієї

складової діяльності підприємства неможлива. Це мають зробити технологічний відділ та всі виробничі підрозділи підприємства

З метою всебічної оцінки діяльності телекомунікаційного підприємства, виявлення його слабких і сильних сторін, можливостей та загроз, оцінки видів та рівня притаманних йому ризиків доцільно зробити SWOT-аналіз його діяльності. Саме цей метод формування стратегії дає можливість побачити реальну ситуацію щодо функціонування підприємства та розробити у разі потреби необхідні заходи щодо її покращення. Таке завдання має бути покладено на відділ аналітики.

За результати SWOT-аналізу можна розробити варіанти антикризової стратегії діяльності підприємства з врахуванням всіх чинників впливу на процес його функціонування, що мають місце в зовнішньому та внутрішньому середовищі. Маючи певний спектр можливих напрямів діяльності, доцільно здійснити оцінку кожного з них і вибрати найбільш ефективні. Таку оцінку можна зробити за допомогою статистичних методів, таких як кореляційний аналіз, факторний аналіз та динамічний аналіз, або за допомогою методів математичного моделювання, які дають можливість дослідити розвиток подій і вибрати раціональніший варіант. Цю роботу має виконувати вже безпосередньо керівництво підприємства.

Обравши найбільш ефективну з них слід впровадити її у життя та оцінити наслідки реалізації. Для цього можна використати наступні показники: дохід, прибуток, рівень рентабельності. При чому ці показники можуть бути визначені як для конкретного напрямку чи виду діяльності, так і для підприємства в цілому. Результати такого дослідження покажуть, наскільки ефективною є діяльність підприємства і наскільки дієвою є обрана стратегія.

Висновки. У разі проведення всіх перерахованих операцій та отримання позитивних результатів, можна говорити про сформовану ефективну антикризову стратегію, яка сприяє як фінансовій діяльності підприємства, забезпечуючи його потреби у необхідній кількості фінансових ресурсів за допомогою доступних джерел їх наповнення, так і його функціонування та розвитку в цілому - отримуючи бажані фінансові результати.

Список використаної літератури

1. Побережний О.М. Необхідність розробки стратегії антикризового управління на ВАТ «УМАНЬПИВО» Черкаської області. URL: <http://udau.edu.ua/library.php?pid=1178>.
2. Король В.С. Антикризовий менеджмент в умовах ринкової трансформації економіки. URL: www.librar.org.ua/sections_load.php?s=business_economic_science&id=168&start=1.
3. Телін С.В. Антикризове управління як засіб запобігання банкрутству підприємств. Вісник ХНУ. Економічні науки. 2010. №5. Том 2. С. 214 - 218.
4. Брінь П.В., Черпак А.Ю. Управління антикризовою діяльністю підприємства. Вісник НТУ «ХП». 2013. № 69(1042). С. 92-98.
5. Пушкарь А. И. Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы. Харків: ООО "Модель Вселенной", 2001. 452 с.
6. Старинець О. Г. Антикризова стратегія діяльності телекомунікаційних підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. № 16. С. 109-113.

References

1. Poberegnyi, O.M. Neobhidnist rozrobky strategii antykrizovogo upravlinnya na VAT "Umanpyvo" Cherkascoi oblsti [Necessity of working out of strategy of anticrisis management at OSC "Umanpyvo" pf Chercas region]. Retrieved from <http://udau.edu.ua/library.php?pid=1178>.

2. Korol, V.S. Antykryzovyi management v umivah antykryzovoi transformacii ekonomiky [Anticrisis management in conditions of transformation of economy]. Retrieved from: www.librar.org.ua/sections_load.php?s=business_economic_science&id=168&start=1.
3. Telin, S.V. (2010) Antykrysove upravlinnya yak zasib zapobigannya bankrutstvu pidpryemstva [Anticrisis management as a way of prevention of bankruptcy of enterprise]. *Visnyk KHNU. Ekonomichni nauky*, (5(2)), 214-218.
4. Brin, P.V., Cherpak, A.U. (2013) Upravlinnya antykryzovou diyalnistu pidpryemstva [Anticrisis management of activity of enterprise]. *Visnyk NTU «KHPI»*, (69(1042)), 92-98.
5. Pushkar, A.I. (2001) Antikrisisnoe upravlenie: modeli, strategii, mehanizmy [Anticrisis management: models, strategies, mechanisms]. Charkov: "Model of Universe".
6. Starynec, O.G. (2017) Antykryzova strategiz diyalnosti telekomunikaciynyh pidpryemstv [Anticrisis strategy of activity of telecommunication enterprises]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, (16), 109-116.

СТАРИНЕЦ АЛЕКСАНДР ГЕОРГЕЕВИЧ. ПОРЯДОК ФОРМИРОВАНИЯ АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ. В статье раскрыты основные подходы к определению стратегии предприятия. Рассмотрена сущность антикризисной стратегии предприятия. Проанализированы основные составляющие антикризисной стратегии деятельности предприятия. Определены особенности антикризисной стратегии деятельности телекоммуникационных предприятий. Предложен порядок формирования антикризисной стратегии телекоммуникационного предприятия.

Ключевые слова: телекоммуникационные предприятия, стратегия, антикризисная стратегия, составляющие, прибыль, порядок, эффективная деятельность.

STARYNEC OLEKSANDR. ORDER OF FORMING OF ANTICRISIS STRATEGY OF ACTIVITY OF TELECOMMUNICATION ENTERPRISE. The basic ways to determination of strategy of enterprise are exposed in the article. Essence of anticrisis strategy of enterprise is considered. The basic constituents of anticrisis strategy of activity of enterprise are analysed. The features of anticrisis strategy of activity of telecommunication enterprises are certain. The order of forming of anticrisis strategy of telecommunication enterprise are proposed.

Key words: telecommunication enterprises, strategy, anticrisis strategy, constituents, profit, order, effective activity.