

*Думікян М.М.,  
аспірант кафедри міжнародної економіки,  
Київський національний торговельно-економічний університет*

## МОДЕЛЬ СТРАТЕГІЧНО-ОРІЄНТОВАНОГО ФОРМУВАННЯ СТРУКТУРИ РЕСУРСІВ ТНК НА СВІТОВОМУ РИНКУ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПОСЛУГ

**Анотація.** У статті здійснено обґрунтування та представлено порядок реалізації моделі формування оптимальної структури ресурсів сучасних телекомунікаційних транснаціональних корпорацій, що діють на світовому ринку телекомунікаційних послуг. Сформована модель характеризує причинно-наслідкові зв'язки між конкретними цілями та наслідками їх реалізації, що виявляються під впливом конкретних факторів у конкретних діях та ресурсах, які витрачаються на реалізацію цих дій. Реалізація наукових розробок, обґрунтованих в статті, у формі плану дій транснаціональних корпорацій, як найважливіших суб'єктів світового ринку телекомунікаційних послуг, дозволить не лише сформулювати та зафіксувати в стратегії, але й реалізувати за достатньої ресурсної підтримки стратегічні пріоритети управління розвитком світового ринку телекомунікаційних послуг на основі стимулювання процесів транснаціоналізації.

**Ключові слова:** транснаціоналізація, світовий ринок, модель, структура, ресурси, стратегічні пріоритети, транснаціональні корпорації, телекомунікаційні послуги, телекомунікації.

**Постановка проблеми.** Транснаціональні корпорації (ТНК) на світовому ринку телекомунікаційних послуг за сучасних умов господарювання здатні забезпечувати власну конкурентоспроможність передусім завдяки раціональному поєднанню стратегічних пріоритетів розвитку ринку з ефективним використанням власних можливостей, ресурсної бази, конкурентних переваг [3; 6, с. 241]. В цьому контексті ТНК мають суттєві переваги перед телекомунікаційними компаніями, меншими за ресурсними можливостями, що діють локально, на ринках окремих країн [1; 2]: ТНК здатні акумулювати значні обсяги фінансових ресурсів і спрямовувати їх на розвиток технологій, і за рахунок цього – зменшувати питомі витрати на одиницю послуг, на обслуговування клієнтів, що майже унеможливує цінову конкурентоспроможність невеликих телекомунікаційних компаній.

За цих умов в діяльності сучасних телекомунікаційних ТНК акцент у пошуку наукових рішень зміщується з проблем масштабів діяльності (які є перевагою ТНК на ринку), до проблем інтенсивності діяльності та ефективного використання наявних ресурсів. Тому в цій науковій статті розглядається питання формування оптимальної структури ресурсів сучасних ТНК, що діють на світовому ринку телекомунікаційних послуг та здійснюється пошук наукових рішень в цьому напрямку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Процеси транснаціоналізації є предметом дослідження значної кількості вітчизняних учених, серед яких слід виділити Ю. Макогону, І. Келару, В. Новицького, О. Плещинського, О. Плотнікову, А. Рогача, С. Якубовського та ін. Водночас, значно більшого розвитку проблематика ефективної діяльності сучасних ТНК

на глобальних ринках отримала в роботах зарубіжних науковців, зокрема Р. Стіварта, А. Болто, В. Баттера, М. Міллера.

Незважаючи на значну увагу до проблем транснаціоналізації та діяльності ТНК на глобальних ринках, актуальними та недостатньо вивченими є питання теоретичного та емпіричного обґрунтування способів ефективного використання ресурсів ТНК в процесі їх стратегічно орієнтованої діяльності на глобальних ринках в сучасних, динамічних умовах. З огляду на це, в цій науковій статті приділяється особлива увага питанням найбільш раціонального використання ресурсної бази ТНК відповідно до пріоритетів їх стратегічного розвитку.

**Мета статті** – обґрунтування та розробка порядку реалізації моделі формування оптимальної структури ресурсів сучасних телекомунікаційних ТНК, що діють на світовому ринку телекомунікаційних послуг.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Поширення транснаціоналізації на світовому ринку телекомунікаційних послуг – це спрямований, безповоротний рух даного ринку, зміна його якісного стану, перехід до якісно нового стану [3; 4; 5]. У цьому контексті модель формування оптимальної структури ресурсів телекомунікаційних ТНК – еластична, узагальнена модель пошуку варіантів раціонального використання наявних ресурсів компанії, спрямована на реалізацію цілей її розвитку. Для побудови цієї моделі потрібно виявити необхідність досягнення конкретних цілей розвитку телекомунікаційних ТНК, для досягнення яких і витрачатимуться ресурси. Автором цієї статті в якості визначених цілей пропонується виділити наступні:  $T_1$  – мінімізація поточних витрат і максимізація поточного доходу ТНК;  $T_2$  – підвищення ринкової вартості компанії, зростання вартості акцій компанії;  $T_3$  – досягнення нижчого рівня витрат на одиницю продукції (послуг) стосовно конкурентів;  $T_4$  – поліпшення і оптимізація структури джерел інвестицій;  $T_5$  – максимізація обсягу залучених ресурсів;  $T_6$  – збільшення доходів на інвестиційний капітал;  $T_7$  – оптимізація структури активів ТНК;  $T_8$  – фінансування інноваційної діяльності;  $T_9 \dots T_p$  – інші цілі розвитку ТНК.

Відповідно до вказаних цілей, передбачається дослідження перспектив використання організаційного, виробничого і інноваційного ресурсного потенціалу ТНК, а також виявлення зв'язку планованих структурних змін з наявними і можливими до залучення ресурсами на закордонних ринках, до яких пропонується відносити:  $R_1$  – нерозподілений прибуток;  $R_2$  – зовнішні запозичення;  $R_3$  – додатковий капітал власників ТНК;  $R_4$  – залучення коштів на фондових ринках через додаткову емісію акцій;  $R_5$  – емісію корпоративних облігацій;  $R_6 \dots R_m$  – інші джерела ресурсів, які ТНК може задіяти для фінансування розвитку діяльності на закордонних ринках.

Серед внутрішніх і зовнішніх факторів, які мають значний вплив на процеси транснаціоналізації, слід виділити:  $F_1$  – організаційно-управлінські;  $F_2$  – фінансово-економічні (особливості

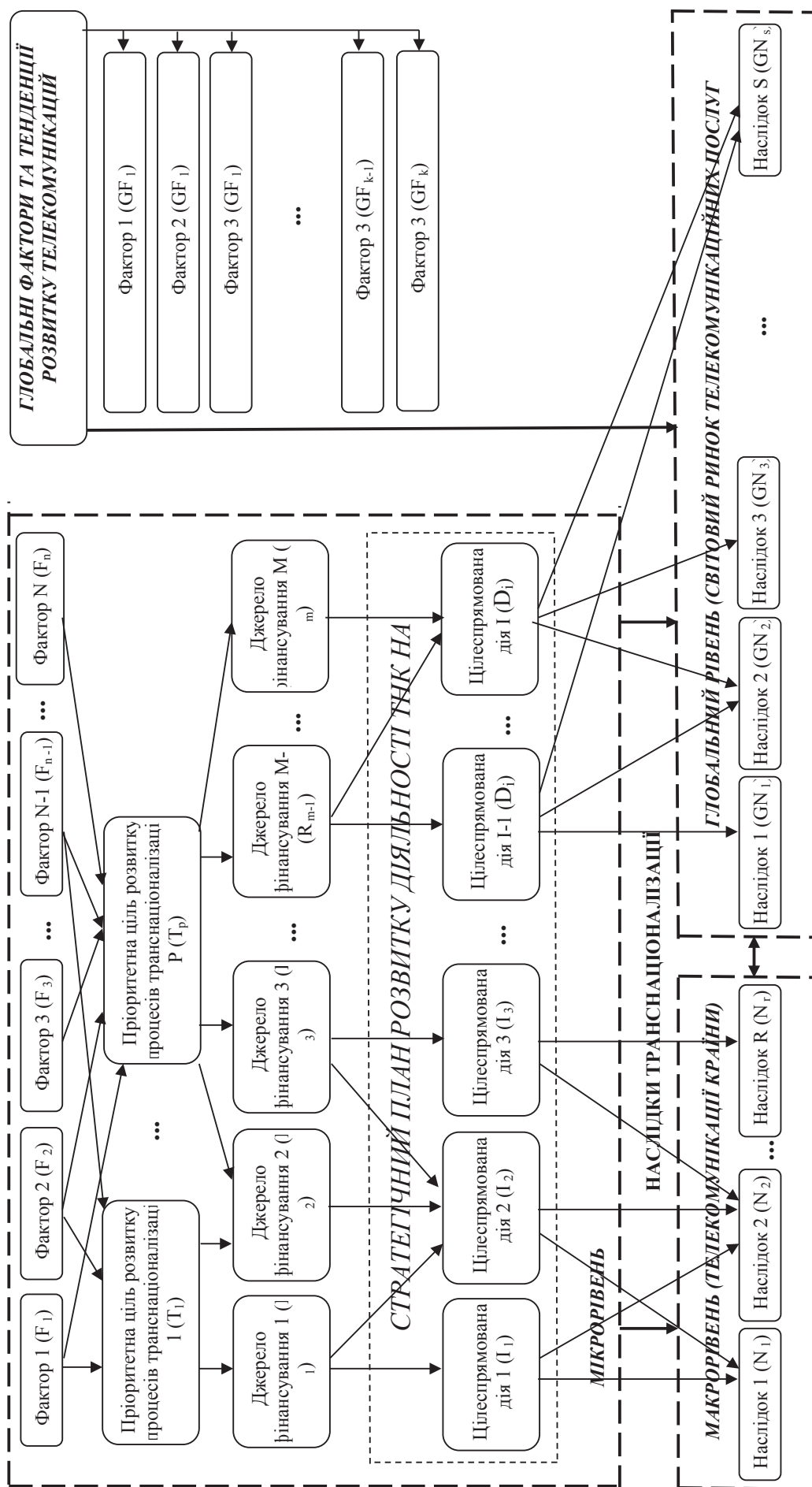


Рис. 1. Модель формування оптимальної структури ресурсів ТНК в умовах транснаціоналізації світового ринку телекомунікаційних послуг

Джерело: розроблено автором

діяльності ТНК з позицій грошово-кредитних, бюджетно-податкових, амортизаційних аспектів розвитку);  $F_3$  – соціальні;  $F_4$  – інформаційні;  $F_5$  – частота і ефективність впровадження інновацій;  $F_6$  – інноваційна спрямованість діяльності ТНК, потенціал ТНК по розробці і впровадженню інновацій (факт наявності у компанії інноваційних ресурсів);  $F_7$  – вплив міжнародного та місцевого законодавства;  $F_8 \dots F_n$  – інші фактори внутрішнього і зовнішнього середовища, які матимуть найбільший вплив на досягнення поставлених цілей розвитку діяльності телекомунікаційних ТНК на світовому ринку телекомунікаційних послуг.

Створення безлічі альтернатив ресурсного забезпечення розвитку процесів транснаціоналізації світового ринку телекомунікаційних послуг можна охарактеризувати наступними множинами:

- стратегічні напрями динаміки процесів транснаціоналізації світового ринку телекомунікаційних послуг, де кожна ТНК може обрати  $j$  варіантів стратегічного розвитку;
- стратегічні завдання розвитку світового ринку телекомунікаційних послуг, які треба вирішити;
- безліч точок на часовому інтервалі планування  $[0; T_{пл}]$ , у які доцільно здійснювати певні дії (заходи) ( $A_i$ ):  $A_1$  – вкладення коштів в розробку, впровадження і поширення інновацій на світовому ринку телекомунікаційних послуг;  $A_2$  – інвестиції в розвиток клієнтської бази;  $A_3$  – маркетингові заходи;  $A_4$  – фінансування використання нових матеріалів і безвідходних технологій;  $A_5$  – фінансування технічного переоснащення телекомунікацій;  $A_6$  – розширення номенклатури і асортименту послуг;  $A_7$  – фінансування автоматизації процесів проектування і надання послуг;  $A_8 \dots A_i$  – інші дії, які ТНК можуть здійснювати, що матимуть найбільший вплив на розвиток ринку телекомунікаційних послуг.

За результатами аналізу та вибору напрямів розвитку процесів транснаціоналізації світового ринку телекомунікаційних послуг формується масив даних щодо варіантів стратегічного розвитку  $k$ -ої ТНК:  $\Delta_{jkl} = \{j, k, l\}$ , де у якості варіанту розуміється комплекс заходів (дій,  $A_i$ ) з забезпечення виконання стратегічних цілей розвитку  $k$ -ої ТНК в  $j$ -му напрямі розвитку процесів транснаціоналізації світового ринку телекомунікаційних послуг.

Таким чином, модель формування оптимальної структури ресурсів ТНК на світовому ринку телекомунікаційних послуг може бути представлена функцією:

$$Z_{\text{срст}} = f(T_p, R_m, F_n, A_i), \quad (1)$$

де  $Z_{\text{срст}}$  – цілі розвитку світового ринку телекомунікаційних послуг.

Реалізувати цю модель на практиці можна шляхом її інтерпретації у вигляді плану, який є впорядкованою множиною запланованих дій з фінансування, організації та поширення діяльності телекомунікаційних ТНК на світовому ринку, а також вибору і підтримки стратегічної ринкової позиції цих ТНК. Схематичне представлення моделі формування оптимальної структури ресурсів ТНК на світовому ринку телекомунікаційних послуг з урахуванням наведеного вище обґрунтування складових цієї моделі та порядку їх взаємодії, пропонує представити у вигляді рис. 1 (складено автором).

Реалізація на практиці цієї моделі є важливим фактором забезпечення під-

вищення конкурентоспроможності ТНК на основі найбільш ефективного використання ресурсів.

При цьому необхідні: визначення потреби в загальному обсязі ресурсів для фінансування діяльності на закордонних ринках; визначення можливостей забезпечення потреби в інвестиційних ресурсах для розвитку діяльності ТНК на зарубіжних ринках за рахунок різних джерел; визначення методів фінансування окремих інноваційних програм і проєктів розвитку діяльності ТНК на зарубіжних ринках; оптимізація структури джерел формування фінансових ресурсів для інвестування діяльності ТНК на зарубіжних ринках.

Відповідно до представленої моделі та обґрунтування її складових, проведено експертне дослідження, спрямоване на виявлення найбільш важливих цілей – стратегічних пріоритетів розвитку ТНК, що стимулюють процеси транснаціоналізації в сфері телекомунікацій. В межах дослідження було здійснено опитування керівників та провідних фахівців трьох телекомунікаційних ТНК, що є лідерами телекомунікаційного ринку в Україні та фактично контролюють весь ринок мобільних телекомунікацій (ПрАТ «МТС-Україна», ПрАТ «Київстар Дж.Єс.Ем», ТОВ «Лайфселл»). Опитування передбачало оцінку респондентами за п'ятибальною системою прогресивним способом пріоритетності цілей розвитку ТНК. Опитуваним було запропоновано виставити власну оцінку важливості досягнення конкретних цілей для розвитку ТНК на цей момент (консервативний сценарій), а також з огляду на необхідність максимальної активізації власних зусиль ТНК в напрямку поширення та підвищення ефективності діяльності на закордонних ринках (інноваційний сценарій).

Результати проведеного опитування показано на рис. 2 (складено автором). Отже, є підстави характеризувати поточні пріоритети діяльності ТНК, що визначають характер процесів транснаціоналізації, як орієнтовані на отримання конкретних фінансових вигод від присутності на закордонних ринках (у вигляді зростання доходів), передусім в коротко- та середньостроковій перспективі (з високою віддачею на вкладений капітал).

Оцінки поточних та очікуваних пріоритетів розвитку ТНК експертами суттєво різняться: пропонується у майбутньому зосередитись на досягненні цілей, які пов'язуються передусім з інноваціями, їх створенням, орієнтованістю на забезпечення конкурентних переваг за витратами завдяки їх впровадженню та ефективному фінансуванню інноваційної діяльності. Водночас, виокремлення за результатами оцінки чотирьох (на відміну

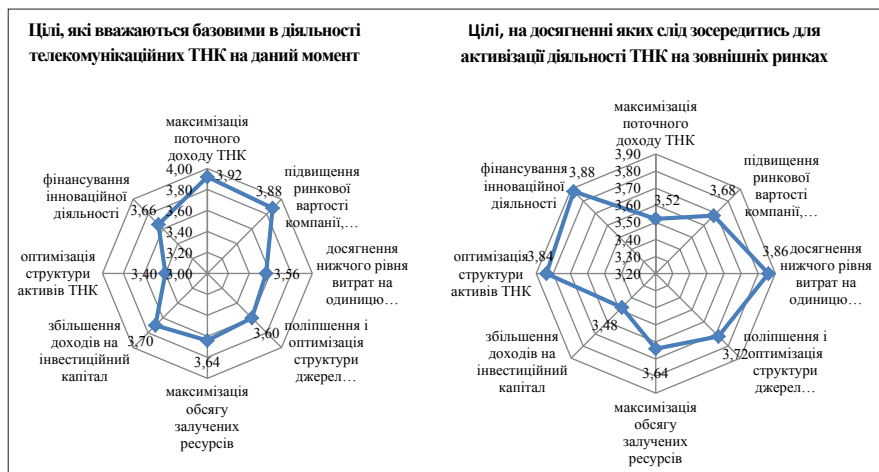


Рис. 2. Пріоритетність цілей діяльності ТНК на зовнішніх ринках

від трьох в блоці оцінки поточних пріоритетів) цілей, що показали важливість вищу за середню, свідчить про потребу більш гнучких, збалансованих дій в майбутньому за різними напрямками. Це підтверджує і вибір поліпшення і оптимізації структури джерел доходів в якості однієї з найважливіших цілей, тобто – важливим стає не факт отримання доходів, а потреба забезпечення їх отримання в довгостроковій перспективі завдяки оптимальній, диверсифікованій структурі діяльності, відмови від неефективних видів діяльності, розвитку пріоритетних, інноваційних напрямків.

Звертаючись до моделі управління процесами розвитку світового ринку телекомунікаційних послуг на основі його транснаціоналізації, з'являється можливість, на основі виділених стратегічних пріоритетів у цілях, на досягненні яких слід зосередитись для активізації діяльності ТНК на зовнішніх ринках, сформуванню набору дій та охарактеризувати потенційні наслідки їх реалізації в процесі цілеспрямованого управління процесами транснаціоналізації світового ринку телекомунікаційних послуг.

**Висновки.** Рациональне управління процесом формування оптимальної структури ресурсів ТНК значно впливає як на результати її господарської діяльності, так і на розвиток ринків телекомунікаційних послуг країн, де вони працюють, а також – на розвиток світового ринку телекомунікаційних послуг в цілому. В цій статті було сформовано систему взаємозв'язків пріоритетних у стратегічному плані цілей розвитку процесів транснаціоналізації з конкретними наслідками, які можуть виявитись в результаті досягнення цих цілей, досягнення яких потребує витрачання конкретних ресурсів. Дослідження дозволило виявити пріоритети, на основі яких ТНК будує на даний момент, а також повинно будувати для успішного розвитку процесів транснаціоналізації, стратегію подальшого розширення своєї присутності на зовнішніх ринках, підтримання позицій на цих ринках. Виявлено, що для поширення діяльності сучасних ТНК на зовнішніх ринках, а також для утримання позицій на них в довгостроковій перспективі, важливо мати чітко окреслені, зрозумілі стратегічні цілі та чіткий план, інструменти досягнення цих цілей.

Таким чином, модель процесу транснаціоналізації світового ринку телекомунікаційних послуг формується шляхом агрегування дій на декількох рівнях (мікро-, макро- та глобальному) в загальній координуючій схемі. Координаційна функція даної моделі полягає в узгодженні планів та пріоритетів розвитку діяльності ТНК на світовому ринку телекомунікаційних послуг в межах стратегічних пріоритетів розвитку даного ринку.

#### Література:

1. Бібліотека Ernst & Young. Розділ – Телекомунікації: Top 10 risks in telecommunications revisited ; Inside Telecommunications; Global telecoms digital playbook; 2015 global telecommunications study та ін. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.ey.com/DLResults?Query=\[CountryCode\]=GL~\[LanguageCode\]=en~\[T\\_Industry\]=\(Industries/Telecommunications\)](http://www.ey.com/DLResults?Query=[CountryCode]=GL~[LanguageCode]=en~[T_Industry]=(Industries/Telecommunications))
2. Келару І.О. Теоретичні підходи до процесу транснаціоналізації у світовій економіці / І.О. Келару // Інноваційна економіка: Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2013. – Випуск 6. – С. 52-56.
3. Крейдич Т.В. Тенденції транснаціоналізації мирової економіки в умовах глобалізації / Т.В. Крейдич // Вестник МГТУ. – 2010. – том 13. – № 1. – С. 209-214.
4. Охріменко О.О. Транснаціональні корпорації у системі світових економічних відносин [Електронний ресурс] / О.О. Охріменко,

- Д.Д. Сільвестрова // Ефективна економіка. – 2014. – № 3. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2054>
5. Тронько В.В. Розвиток ринку телекомунікаційних послуг: світові тенденції та вітчизняна практика / В.В. Тронько // Науковий вісник нац. гірничого ун-ту. – 2009. – № 11. – С. 93-98.
  6. Шутаєва О.О. Нова економіка: трансформація основних категорій та роль інноваційно-технологічного фактора в її становленні / О.О. Шутаєва, В.Р. Побірченко // Ученые записки Таврического национального университета имени В.И. Вернадского Серия «Экономика и управление». – 2012. – Том 25 (64). – № 3. – С. 235-243.

#### Думикян М.М. Модель стратегічески орієнтованого формування структури ресурсів ТНК на мировом рынке телекоммуникационных услуг

**Аннотация.** В статье осуществлено обоснование и представлен порядок реализации модели формирования оптимальной структуры ресурсов современных телекоммуникационных транснациональные корпорации, действующих на мировом рынке телекоммуникационных услуг. Сформированная модель характеризует причинно-следственные связи между конкретными целями и последствиями их реализации, проявляющиеся под влиянием конкретных факторов в конкретных действиях и ресурсах, которые тратятся на реализацию данных действий. Реализация научных разработок, обоснованных в данной статье, в форме плана действий транснациональных корпораций, как важнейших субъектов мирового рынка телекоммуникационных услуг позволит не только сформулировать и зафиксировать в стратегии, но и реализовать при достаточной ресурсной поддержке стратегические приоритеты управления развитием мирового рынка телекоммуникационных услуг на основе стимулирования процессов транснационализации.

**Ключевые слова:** транснационализация, мировой рынок, модель, структура, ресурсы, стратегические приоритеты, транснациональные корпорации, телекоммуникационные услуги, телекоммуникации.

#### Dumikian M.M. The Model of Strategically-oriented Formation of the Structure of Transnational Corporations' Resources in the Global Telecommunications Market

**Summary.** The paper carries out study and presents the order of implementations of the model of formation of the optimal structure of resources of modern telecommunications multinationals operating in the global telecommunications market. The generated model describes the causal relationships between the specific objectives and the consequences of their implementation manifested under the influence of specific factors in specific actions and resources spent on the implementation of these actions. Implementation of scientific research, grounded in this article, in the form of a plan of transnational corporations activities as major global market players of telecommunications services will allow not only to articulate and lock in the strategy, but also implement with adequate resource support of the strategic priorities of the global telecommunication services market development management based on incentives transnationalization processes.

**Keywords:** transnationalization, world market, model, structure, resources, strategic priorities, multinational corporations, telecommunication services and telecommunications.