

РОЗДІЛ 28

КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТАМИ ДІЯЛЬНОСТІ У ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНІЙ ГАЛУЗІ

*д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту та інновацій,
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова
Масленніков Є.І.*

Ефективне функціонування та розвиток телекомунікаційної галузі потребує чіткої системи управління та планування своєї діяльності для забезпечення досягнення поставленої мети, незважаючи на діючі ринкові механізми.

В умовах глобалізації світової інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури, насичення базових потреб у телекомунікаційних послугах і індивідуалізації потреб, прискореного розвитку технологій, скорочення строків переходу від розробки до широкомасштабної комерційної реалізації нововведень, зменшення життєвого циклу послуг і технологій на тлі посилення конкурентної боротьби посилюється значення стратегічного підходу до управління телекомунікаційними підприємствами.

Відповідно до концепції стратегічного управління зусилля операторів мають бути зосереджені на ключових, довготривалих факторах успіху, на виробі найбільш важливих для телекомунікаційної галузі довготривалих орієнтирів у відповідності до еволюції технології і ринку телекомунікаційних послуг, змінам найбільш важливих для підприємств сфери телекомунікацій макроекономічних, політичних, технологічних і соціокультурних факторів.

Формування теоретико-методологічних положень щодо сутності управління результатами діяльності підприємств телекомунікаційної галузі є забезпечення відповідного процесу з урахуванням змін у функціонуванні, враховуючи фактори зовнішнього та внутрішнього середовища.

Глобалізація економічного життя та зростаюча роль технологічних інновацій суттєво підвищили роль інформації як одного з ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності в сучасній економіці. Телекомунікації стали інтегральною частиною бізнесу та забезпечують внутрішні та міжнародні потоки інформації в процесі прийняття ділових рішень. Обсяг інформації, що передається завдяки інформаційно-телекомунікаційній структурі, значно подвоюється, що в свою чергу посилює значення телекомунікацій як на мікро, так й на мезо- та макrorівнях.

Зазначимо, що телекомунікації є системоутворюючою галуззю для інноваційної економіки, що має забезпечити потоки інформації. Відповідно, випереджальний розвиток телекомунікацій являється фундаментом формування нового інноваційного макроекономічного середовища.

Для підвищення рівня конкурентоспроможності телекомунікаційної галузі України необхідним є розробка та впровадження системних пропозицій, які стосуються управління сегментами галузі та мають комплексний характер, враховуючи політичний, економічний та нормативний аспекти.

Постійні трансформаційні процеси в макроекономічному середовищі окремі галузі визначати сучасні підходи до формування процесу управління результатами діяльності. З метою застосування можливостей, які відкриваються в сучасних умовах функціонування, необхідна активізація системного потенціалу телекомунікаційної галузі з метою формування ефективної системи управління в умовах європейського орієнтування національної економіки. Метою реформування організаційної структури системи управління телекомунікаційної галузі є формування сучасної системи внутрішньогосподарських зв'язків з метою забезпечення збільшення результатів діяльності за всіма видами діяльності та ефективне вирішення економічних, фінансових, соціальних та екологічних питань.

У сучасних умовах суб'єкти телекомунікаційної галузі стикаються з проблемами організаційно-правового характеру, фінансовими та економічними труднощами, екологічними втратами. Все це змушує їх запроваджувати сучасні методи та форми господарювання й управління з метою забезпечення фінансової стійкості суб'єкта та

формування стратегічного розвитку в умовах глобалізації міжнародної економічної системи.

Зазначимо, що головна перешкода для розвитку телекомунікаційної галузі визначається нездатністю управлінців (різних рівнів) змінювати своє мислення, позицію, манери управління і поведінку так швидко, як цього вимагає макро- або мікросистема.

Наукове дослідження показало необхідність трансформації системи управління результатами діяльності телекомунікаційної галузі під впливом факторів сьогодення. З цією метою постає необхідність сформувати концепцію стратегічного управління результатами діяльності телекомунікаційної галузі. Концепція стратегічного управління результатами діяльності формується за допомогою стратегічного позиціонування, оцінки ланцюжків цінностей, аналізу та управління зовнішніми та внутрішніми факторами відповідного середовища, які впливають на результати функціонування телекомунікаційної галузі.

Оцінка та управління факторами відповідного середовища, які визначають результати діяльності, передбачає створення таких умов роботи, які забезпечували б найбільш сприятливе поєднання функціональних можливостей телекомунікаційної галузі і її ефективності з точки зору отримання максимального фінансового результату (сукупного доходу) за рахунок мінімізації витрат або збільшення доходу.

Фундаментом формування стратегії управління результатами діяльності повинна стати концепція – затверджений документ, який обґрунтовує нове й успішне вирішення визначених питань (проблем) на основі новітніх (інноваційних) наукових досягнень. Основні елементи концепції: об'єкт дослідження, мета, перелік завдань, метод або методологія дослідження, результати досліджень, основні характеристики, ступінь впровадження, результати впровадження, область застосування, цінність та економічна ефективність результатів, пропозиції про розвиток об'єкта. Зміст концепції – це взаємопов'язана система елементів, які її формують. До змісту концепції включаються: анотація; мета, завдання та вихідні дані для розробки концепції; призначення; інноваційні аспекти; основні компоненти об'єкта управління; стратегічна спрямованість; способи досягнення; ключові результати; система просування концепції; очікувані результати від реалізації концепції.

Необхідно зауважити, що стратегія повинна формуватися на основі інструментальних, міжособистісних та системних компетентностей. Компетентності – це динамічне поєднання знань, розуміння, навичок, умінь і здатностей. В свою чергу, до інструментальних компетентностей (когнітивні, методологічні) відносяться: здатність до аналізу і синтезу, до організації та планування; розв'язання проблеми та прийняття рішень. До міжособистісних – взаємодія, міжособистісні навички та уміння, етичні зобов'язання. Системні компетентності – трактування та розуміння системи управління результатами діяльності телекомунікаційної галузі.

Зазначимо, що визначена стратегія на рівні галузі є основною умовою надійного фінансового стану, її сталого розвитку та збереження конкурентоспроможності в інтеграційних умовах, у яких перебуває національна економіка.

Стратегічне управління результатами діяльності телекомунікаційної галузі – це розробка та впровадження програми дій на відповідну перспективу, з метою максимізації пріоритетних результатів діяльності даної галузі на основі оптимального розміру витрат та доходів. Стратегія формулює мету та основні шляхи її досягнення таким чином, що телекомунікаційна галузь отримує визначений напрямок розвитку за всіма аспектами діяльності з оглядом на майбутнє.

У практичній діяльності телекомунікаційної галузі система стратегічного управління результатами діяльності знаходиться в стадії формування, розвитку та застосування.

Виходячи з проведених досліджень, виділимо склад напрямів розвитку управлінських впливів на систему управління результатами діяльності телекомунікаційної галузі, що охоплює організацію, стратегію та елементи відповідного середовища. Постійні миттєві трансформаційні процеси зовнішнього середовища діяльності вимагають впровадження сучасних організаційних змін всередині системи, для швидкого реагування на зміни, які потребує система управління галуззю. Дані процеси визначають необхідність використання стратегічно орієнтованих аналітичних інструментів управління телекомунікаційною галуззю, що спонукає до необхідності створення інформаційно-аналітичних систем, які забезпечують систему управління телекомунікаційної галузі обліково-аналітичною інформацією.

Запропонований підхід дає можливість чіткої постановки завдань управління результатами діяльності телекомунікаційної галузі в запропонованій системі стратегічного управління, забезпечує успішну інтеграцію відомих методів управління результатами діяльності в єдиній системі управління та створює міцне підґрунтя для формування сукупності способів впливу на загальні результати функціонування всієї галузі.

Таким чином, стратегія розвитку телекомунікаційної галузі може базуватися на певній сукупності основних наукових елементів системи управління. Для відбору аналітичних інструментів необхідно підходити з позиції ситуаційних теорій і визначених управлінських завдань, забезпечуючи при цьому системний характер управління результатами діяльності телекомунікаційної галузі.

Сучасне становище та динаміка розвитку телекомунікаційної галузі свідчать про необхідність формування інноваційного підходу до управління результатами діяльності телекомунікаційної галузі заснованого на компетентному підході – здатність до аналізу і синтезу, розв’язання проблеми, здатність пристосовуватись до нових ситуацій, здатність породжувати нові ідеї, здатність приймати ефективні стратегічні рішення.

Основна концепція даного підходу передбачає постійні та тотальні зміни в системі управління телекомунікаційною галуззю, засновані на підвищенні ролі міжособистісних компетенцій в процесі управління результатами операційної, інвестиційної та фінансової діяльності.

Такий підхід, визначений з використанням найбільш сильної сторони філософії японського менеджменту – кайдзен, що підтверджено міжнародними та вітчизняними науковцями.

Запропонована технологія управління результатами діяльності телекомунікаційної галузі реалізує міжособистісні компетентності, підтримує інноваційний процес, забезпечує впровадження нових мотиваційних та стимулюючих систем за якісну роботу відповідних трудових ресурсів.

Істотна відмінність між кайдзен і інновацією полягає в тому, що хоча перший не завжди вимагає великих капіталовкладень для впровадження змін, він передбачає постійну, копітку і невтомну працю. Дві концепції не схожі одна на одну, немов сходи і пологий підйом.

Кайдзен робить ставку на поступовий прогрес. Інноваційна стратегія, навпаки, розраховує на те, що рух вперед відбувається подібно підйому сходами. Кайдзен подібний парнику, в якому плекають невеликі, але постійні зміни.

Таким чином, дана концепція може удосконалити систему управління телекомунікаційної галузі та буде запорукою збільшення результатів діяльності в сучасних умовах господарювання. Пошук шляхів вдосконалення повинен носити безперервний характер, що є основним принципом кайдзену. Кожне системне вдосконалення є актуальним до появи інноваційного способу поліпшення, яке випливає з безперервного характеру інноваційного розвитку.

Загалом, у телекомунікаційній галузі існують різні проблемні питання, але розвинена корпоративна культура, для якої характерні взаємна підтримка, конструктивність, потребує для системи управління винесення проблем у публічну дискусійну площину.

Основний індикатор розвитку системи управління результатами діяльності телекомунікаційної галузі є увага до процесу управління і забезпечення підтримуючих взаємозв’язків усередині мезосистеми. Об’єктивною вимогою стратегії управління результатами діяльності є розвиток взаємодії працівників усіх структурних сегментів телекомунікаційної галузі. Ефективне управління результатами діяльності вимагає, щоб всі зацікавлені особи були проінформовані про завдання та перспективи розвитку зазначеної галузі.

Визначена модель стратегічного управління результатами діяльності телекомунікаційної галузі дозволяє зменшити невизначеність у діяльності телекомунікаційної галузі та сформувати цілеспрямовану систему його розвитку. Базовим аспектом стратегічного управління результатами діяльності є підхід до публічного управління в макро- та мезосистемі. При такому підході ефективність системи управління результатами діяльності залежить передусім від зовнішніх факторів. Основні індикатори стратегічного управління результатами діяльності телекомунікаційної галузі пов’язані з тим, щоб своєчасно виявити, виміряти, зареєструвати та дослідити негативні відхилення, використати наявний потенціал і підвищити результативну ефективність діяльності телекомунікаційної галузі. Стратегія управління результатами діяльності телекомунікаційної галузі, на нашу думку,

це застосування компетентностей системи управління та сукупність відповідних дій, спрямованих на забезпечення конкурентних переваг галуззі за операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю з урахуванням сегментної складової в сучасних трансформаційних умовах національної економіки.

Дослідження системи управління вимагає розгляду стратегії як процесу, який складається з визначених дій і відповідних рішень, з їх адаптації до сучасних умов функціонування телекомунікаційної галузі.

Основні етапи формування стратегії управління результатами діяльності телекомунікаційної галузі:

- концептуальне забезпечення;
- інформаційне забезпечення;
- аналітичне забезпечення;
- емпіричне забезпечення;
- моніторингове та контролінгове забезпечення.

Методика розробки та реалізації стратегії управління результатами діяльності телекомунікаційної галузі передбачає досягнення конкурентної переваги галуззі з урахуванням: сегментних результатів; факторів, які впливають на результати діяльності; конкурентних переваг.

Запропонована модель визначає порядок формування стратегії та вдосконалення системи управління результатами діяльності телекомунікаційної галузі з використанням вертикальної та горизонтальної інтеграції, диверсифікації і організаційну ієрархічну структуру управління. Таким чином, визначена стратегія управління результатами операційної, інвестиційної та фінансової діяльності телекомунікаційної галузі, формус основне завдання – максимізацію результатів діяльності за всіма сегментами: організаційним, оптимізаційним, інструментальним, аналітичним.

Організаційний сегмент в побудові і застосуванні запропонованої стратегічної системи управління телекомунікаційної галузі є визначення результатів діяльності за всіма видами, що дозволить визначити ефективність тієї чи іншої діяльності і оцінити наслідки проведеної інтеграції і диверсифікації в системі управління. Даний сегмент є елементом стратегічного управління сукупними доходами телекомунікаційної галузі, який включає функції і регламент координації, підпорядкування і контролю в рамках стратегічного управління в інтеграційних

умовах. Значимо, що в якості стратегічної лінії в управлінні результатами діяльності телекомунікаційної галузі необхідно розглядати вертикальну та горизонтальну інтеграцію.

Для зміцнення конкурентних переваг вважаємо за необхідне впроваджувати розширення діяльності телекомунікаційної галузі, яке буде сприяти максимізації результатів діяльності за умови прояву синергетичного ефекту в системі управління зазначеною галуззю. Важливими елементами в стратегічному управлінні результатами діяльності телекомунікаційної галузі, які мають невикористаний потенціал, є аутсорсинг та інсорсинг. Аутсорсинг розглядається як елемент організаційного сегменту, який перекладає функції відповідного внутрішнього сегменту на суб'єкта господарювання, який надає аутсорсингові послуги.

Ознаковою характеристикою сучасного духу телекомунікаційної галузі повинен бути раціоналізм, який пов'язується з передовими досягненнями прогресивних суб'єктів управління в умовах нестабільного середовища. Раціоналізм в трансформаційних умовах – це іманентна якість, яка може вплинути на результати діяльності телекомунікаційної галузі. Раціоналістичні можливості в системі управління результатами діяльності в значній мірі можуть бути реалізовані, коли сформована наукова парадигма та, можливо, присущі аспекти апріорного знання. Раціоналізм в методології управління результатами діяльності телекомунікаційної галузі, розглядається як підхід, в рамках якого не існує нерозв'язаних завдань, існують лише невирішені завдання, які у майбутньому повинні бути вирішені. Саме таке бачення покладено в основу запропонованої концепції стратегічного управління результатами діяльності телекомунікаційної галузі.

Нові методи управління в сфері телекомунікацій сьогодні більше концентруються на забезпеченні зовнішніх умов функціонування (інформаційна безпека, нормативні акти), а також на управлінні діяльністю окремими суб'єктами. У результаті змін у технологіях управління і в телекомунікаційних мережах виникла потреба в сегментному перегляді методів функціонування систем управління. Основні бізнес-процеси, які спрямовані на розвиток галузі у цілому, будувалися на основі автоматизованих систем і нових інструментах управління на всіх рівнях.

Для максимізації результатів діяльності телекомунікаційної галузі на практиці можуть застосовуватися різні стратегії:

- стратегія збільшення доходу;
- стратегія зменшення витрат.

Важливість та значимість стратегічного управління телекомунікаційної галузі в цілому та результатами діяльності зокрема, важко переоцінити в сучасних умовах національної економіки.

Підкреслимо, що більшість галузей мають тенденцію дотримуватися визначеної стратегічної орієнтації протягом останніх років, перш ніж вони здійснять суттєві зміни в напрямку розвитку, і для цього необхідна серйозна мотивація та підтримка на мезо- та макрорівнях.

Таким чином, необхідно зауважити, що серед них економічна доцільність і прагнення до підвищення результатів діяльності телекомунікаційної галузі є провідними, для системи в цілому характерний значний опортунізм, який характеризується пристосовуванням, безпринципністю, зрадою інтересів, особливо, в системі управління. У більшості випадків зміна стратегії управління результатами діяльності окремої галузі є відповіддю на певні загрози функціонування або відповідного рівня управління.