



УДК 658.5:654.078

Борисова Л.Є.*аспірант кафедри економіки підприємства та корпоративного управління
Одеської національної академії зв'язку імені О.С. Попова*

ПРОЦЕСНО-ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ ПІДХІД У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОГО ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто важливу роль сфери телекомунікацій у сучасному суспільстві й у функціонуванні інформаційної інфраструктури країни, процесах її глобалізації та подальшому соціально-економічному розвитку. Стабільне функціонування сфери можливе лише завдяки успішній роботі та розвитку підприємств, які є основними її складовими. У таких умовах потрібна ефективна система управління підприємством телекомунікацій, тому пропонується зробити вдосконалення існуючої системи управління на основі процесно-функціонального підходу для підвищення ефективності та конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств. Для цього вдосконалення приводиться модель переходу до процесно-функціональної системи управління з урахуванням системи якості надання послуг.

Ключові слова: система управління підприємством, процесно-функціональний підхід, телекомунікаційне підприємство.

Борисова Л.Е. ПРОЦЕСНО-ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ПОДХОД В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННЫХ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье рассмотрена важная роль сферы телекоммуникаций в современном обществе и в функционировании информационной инфраструктуры страны, процессах ее глобализации и последующем социально-экономическом развитии. Стабильное функционирование сферы возможно лишь при успешной работе и развитии предприятий, являющихся основными ее составляющими. В таких условиях нужна эффективная система управления предприятием телекоммуникаций. Поэтому предлагается произвести совершенствование существующей системы управления на основе процессно-функционального подхода для повышения эффективности и конкурентоспособности телекоммуникационных предприятий. Для этого совершенствования приводится модель перехода к процессно-функциональной системе управления с учетом системы качества предоставления услуг.

Ключевые слова: система управления предприятием, процессно-функциональный подход, телекоммуникационное предприятие.

Borysova L.E. PROCESS – FUNCTIONAL APPROACH IN SYSTEM MANAGEMENT OF MODERN TELECOMMUNICATION COMPANY

In article is considered to show the telecommunication sphere importance in modern society and in functioning of the country information infrastructure, for its globalization processes and for the further social and economic development. Stable telecom sphere functioning is possible only during the successful companies work and development, which are the main its part. In such conditions is necessary the effective management system of the telecommunication company. It is therefore suggested to improve existent management system on the basis process – functional approach, that will increase efficiency and competitiveness of telecommunication companies. For this improvement is offered the transition model to process – functional control system taking into account the quality system of rendering services.

Keywords: company management system, process – functional approach, telecommunication company.

Постановка проблеми. У сучасних умовах прискорений розвиток економіки країни неможливий без динамічного розвитку сфери телекомунікації як чинника підвищення життєвого рівня населення, можливості та одного з пріоритетних напрямів науково-технічного прогресу для забезпечення національної безпеки країни та імпульсу структурним зрушенням в економіці, стимулюючи виробництво нової наукової високотехнологічної продукції [1, с. 3].

Структурні зрушення в подальшому розвитку підприємств сфери телекомунікацій можливі лише завдяки використанню сучасних підходів до системи управління на цих господарських об'єктах. Підприємствами телекомунікацій є оператори та провайдери телекомунікацій, як це зазначено у ст. 1 Закону України про телекомунікації [5, ст. 1].

У сучасних умовах до управління підприємством найбільш дієвим вважається вживання процесного підходу. Цей підхід означає орієнтацію діяльності підприємства на бізнес-процеси різних напрямів, кінцевою метою виконання яких є: створення продуктів або послуг, цінних для зовнішніх споживачів; формування і вживання системи (мережі) процесів відповідних окремим бізнес-процесам; організацію управління окремими процесами (субпроцесами) і їх системою. Проте традиційно досвід практичної діяльності в основному базується на вживанні функціонального підходу.

На шляху впровадження процесного підходу необхідно вирішити проблеми, що виникають при переході від функціонального до процесного управління, і послідовність вирішення наступних завдань: виділення (декомпозиція) економічних процесів (бізнес-процесів) підприємства, доцільність перепроєктування організаційної структури підприємства та розробки нових методів управління [2, с. 43].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченням різноманітних аспектів розвитку сфери зв'язку та інформатизації в Україні займаються такі вчені: В.М. Гранатуров [8], А.В. Кузьмін [6], В.М. Орлов [9]; питаннями перебудови системи управління на підприємстві і запобігання кризі займалися вітчизняні економісти Б.І. Валусь [10], О.М. Криворучко [2]; питаннями процесного підходу – М. Хаммер, Дж. Чампи та ін.

В той же час, незважаючи на достатню кількість наукових досліджень публікацій і накопичений практичний досвід, в теорії і практиці у побудові ефективних та конкурентоспроможних систем управління підприємствами все ще залишаються аспекти, розглянуті недостатньо повно, особливо питання, пов'язані з побудовою оновленої актуальної для сьогодення системи управління на підприємствах телекомунікацій.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Побудова сучасної системи управління

телекомунікаційного підприємства на основі процесно-функціонального підходу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сфера телекомунікацій як складова сфери зв'язку та інформатизації має стратегічне значення для сталого розвитку та стабільного функціонування виробничої й соціальної інфраструктур України, що призначена для задоволення потреб фізичних та юридичних осіб, органів державної влади в телекомунікаційних послугах [5, ст. 3].

На сучасному ринку телекомунікаційних послуг, де попит досяг певного насичення, подальший розвиток потребує приділення основної уваги операторів на розширення переліку послуг та підвищення їх якості. Відповідно до звіту Quality of services monitoring. International practices, оприлюдненому МСЕ (Міжнародний союз електрозв'язку), кількість країн, що здійснюють моніторинг якості телекомунікаційних послуг, постійно зростає. Якщо у 2006 р. їх кількість складала 50, то зараз – вже близько 140 країн [3, с. 14].

Серед пріоритетних завдань на 2015 р., зазначених у [4, с. 78] Національної комісії з регулювання діяльності у сфері зв'язку та інформатизації (далі – НКРЗІ), є головне – створення сприятливих умов для збільшення обсягів та підвищення якості телекомунікаційних послуг, що надаються споживачам, тобто активна участь в законотворчій роботі для запровадження європейських підходів аналізу та регулювання ринків телекомунікаційних послуг щодо спрощення умов доступу на ринок, відміни ліцензування деяких видів діяльності та посилення незалежності регулятора.

Це стосується напрямку роботи з боку державного регулювання та допомоги подальшого розвитку телекомунікаційного сектору сфери зв'язку та інформатизації. З боку самих підприємств необхідним є поступовий перехід до сучасної ефективної системи управління з урахуванням якості надання послуг. Більшість підприємств, і не тільки телекомунікаційної сфери, використовують функціональний підхід, який потребує перетворення та оновлення з використанням процесного підходу та виділення економічних процесів телекомунікаційного суб'єкта.

Телекомунікаційне підприємство є складною економічною системою, яка складається з двох основних економічних підсистем: підсистема сукупності економічних процесів, об'єктів управління, що знаходяться під впливом системи управління у часі, що ототожнює класичні та необхідні функції аналізу, планування, регулювання, контролю та стимулювання на підприємстві. Тому є доцільним використання методів системного підходу до виділення економічних процесів підприємства [2, с. 46–47], а саме:

- визначення економічних процесів (бізнес-процесів), як стійких, цілеспрямованих сукупностей взаємозв'язаних стійких видів діяльності, які за певною технологією перетворюють входи у виходи, що представляють цінність для споживачів та приносять прибуток їх виробнику;
- проведення аналізу діяльності підприємства: розгляд діяльності як мережі процесів, прив'язка до реальної організаційної структури підприємства;
- введення методик управління процесом у відповідності вимогам якості ISO 9001:2000;
- впровадження взаємодії між структурними підрозділами як визначеної і регламентованої в рамках мережі процесів;
- зміна і побудування системи управління підприємством на основі методик управління процесами

в рамках мережі процесів підприємства, керівники підрозділів стають власниками процесів або повинні узгоджувати свої дії з власниками процесів;

- організаційна структура зберігається в цілому до появи об'єктивних умов, необхідних для змін і переходу на більш доцільну структуру, наприклад, матричну.

Вже існуючий функціональний підхід не в змозі забезпечити необхідний і потрібний рівень якості послуг телекомунікаційного підприємства, тому необхідність перебудови застарілого функціонального підходу скоріше знаходиться не тільки в принципових його недоліках, але у об'єктивних умовах, коли виникають нові можливості опанування сегментів ринку ресурсів, капіталу, збуту телекомунікаційних послуг завдяки покращенню якості надання послуг. Також до об'єктивних умов та можливостей слід віднести наступне:

- виникнення в процесі приватизації державної власності телекомунікаційних підприємств корпоративної організаційно-правової форми та інших організаційних форм, що потребує перебудови існуючого типу управління з урахування інтересів акціонерів;
 - необхідність отримання достатньої лібералізації інтеграційних процесів, ступеню свободи в реалізації інтеграційних процесів, пов'язаних з економічними інтересами та власністю ланцюжків підприємств, коли функції регулювання їх спільної діяльності покладаються на головну компанію;
 - набуває подальшого розвитку зовнішньоекономічний напрямок діяльності, коли процеси охоплюють разом декілька сфер підприємства чи діяльність декількох підприємств, що складають корпорацію. Це розширює поле діяльності системи управління і ускладнює її задачі і зміст, а в разі доцільності може призвести до виведення цього напрямку на окремий баланс чи виведення підприємств як функціонуючого окремо;
 - виникають зміни в зовнішньому середовищі, що не потребують змін в об'єкті управління, а стосуються безпосередньо системи управління, в певних її підсистемах і елементах – організаційній структурі, механізмі, інформаційному забезпеченні. Ситуації можуть бути різними, наприклад, створення на підприємстві підрозділу внутрішнього контролю в разі постійних відхилень від виробничих норм, призведе до змін, як наслідок, у плановій політиці підприємства, а спершу будуть прийняті нові стандарти бухгалтерського обліку і фінансової звітності, що призведе до суттєвих змін в обліковій політиці;
 - стають відомими нові наукові результати і позитивний досвід інших підприємств, які заслуговують на увагу і спонукають підприємство до їх впровадження в практику управління;
 - циклічний характер економіки та життєвий цикл будь-якої організації викликають кризові ситуації та явища, що також зумовлює виникнення додаткового напруження, пошуку шляхів їх подолання завдяки модернізації та оновлення існуючої системи управління підприємством.
- Вищевказане потребує використання адекватних та дієвих зусиль підрозділів, безпосередньо здійснюючих господарські процеси, та управлінської надбудови. Тобто використання симбіозу функціонального та процесного підходу в управлінні надасть можливість охопити та вирішити усе коло, техніко-технологічних, наукових, ресурсних та соціально-економічних проблем. Радикальні підходи до управління допоможуть вирішити лише окрему проблему, наприклад, реінжиніринг бізнес-процесів



Рис. 1. Побудова системи управління на основі процесно-функціонального підходу

Джерело: розробка автора на основі [10]

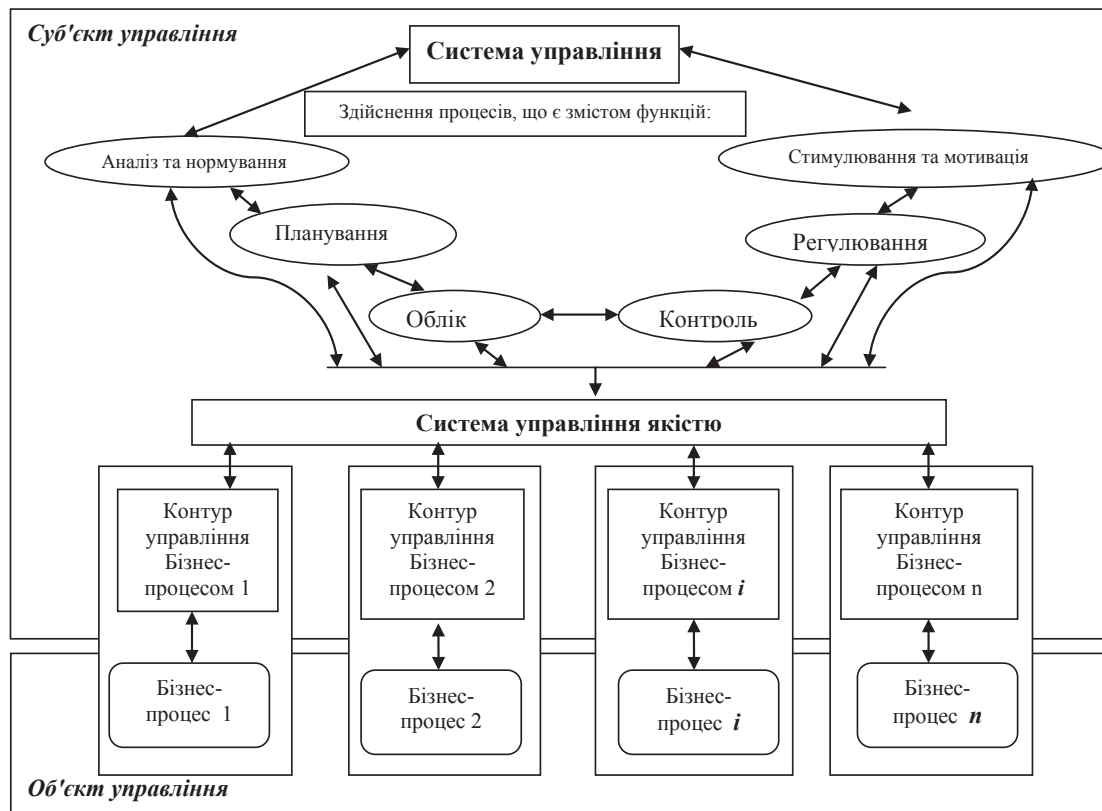


Рис. 2. Модель системи управління на основі процесно-функціонального підходу

Джерело: розробка автора на основі [2]

допомагає удосконалити та впорядкувати відповідальність за процеси чи організаційно змінити кількості процесів, які потрібно обробити для виробництва телекомунікаційної послуги. Але управління господарськими процесами без функцій організації, планування, обліку, контролю, аналізу, регулювання, мотивації та стимулювання, просто не може існувати за визначенням. Без наявності цих функцій не буде механізму впливу на процеси інвестування, матеріального, техніко-технологічного, наукового, інноваційного видів забезпечення, виробництва та збуту, тобто втрачається керованість підприємством.

Функції управління процесами, за своєю суттю, розкривають часовий зріз, у той час коли функції діяльності телекомунікаційного підприємства, за своєю суттю, є процесами вже відповідних сфер функціонування підприємства, але у просторі (його просторовий зріз) і їх потрібно розглядати у органічному поєднанні – діалектичній єдності обох підходів.

Для обмеження подальшого дослідження й зняття кола проблем з приводу побудови актуальної системи управління на основі поєднання функціонального та процесного підходів запропонуємо структуру визначення підходу (рис. 1).

В рамках визначених засад побудови процесно-функціонального підходу та з використання раніше зазначеного системного підходу до виділення економічних процесів систему управління підприємством телекомунікацій можливо перевести у простір конкретних аналітичних, методичних, організаційних рішень, що керується та регулюється головним центром вироблення управлінських рішень. Він об'єднує функції організації, аналізу, планування, обліку, контролю, регулювання, мотивації та стимулювання, притаманні майже всім організаційним структурам.

На першому рівні (рис. 2) формується система управління (менеджменту).

Вона управляє, координує та регулює протікання виділених процесів управління, планування, нормування, їх облік, аналіз відхилення результатів діяльності від запланованих, подальше регулювання, стимулювання та контроль виконання необхідних процедур для запобігання негативних відхилень задля отримання бажаних позитивних результатів діяльності та успішного функціонування.

Другий рівень – це включення системи якості на основі стандарту ISO 9001:2000, коли на вході вивчаються потреби кінцевого споживача у якості послуги, управління ресурсами, відповідальність керівництва на усіх стадіях процесу виробництва, контроль, аналіз, поліпшення з урахуванням системи якості та на виході надається телекомунікаційна послуга необхідного рівня якості кінцевому споживачу, що також гарантує отримання доходу власнику виробництва.

Останній рівень – це самі економічні процеси, їх інтеграція з вищим рівнем управління та системою якості через прямі та зворотні контури управління виділеними економічними процесами, передача «командних» сигналів дій, що управляють, до відповідного процесу системи об'єктів управління, а також передача «вгору» інформаційних сигналів або сигналів зворотного зв'язку, відповідно системі управління якістю і системі загального менеджменту [2, с. 52].

Висновки з даного дослідження. Якість послуг є пріоритетним напрямком вдосконалення для підприємств телекомунікацій – складових телекомунікаційного сектору сфери зв'язку та інформатизації [4, с. 78]. Досягнення необхідного рівня якості можливе лише при стабільному та успішному функ-

ціонуванні об'єкту телекомунікацій, за допомогою організації дієвої системи управління підприємством. Функціональні системи управління вже є застарілими та потребують оновлення. Запропонована модель враховує чинник якості при переході від звичайного функціонального управління на підприємстві до процесного управління з урахуванням деяких засад функціонального підходу.

Залишився вищий рівень менеджменту (управління), який через свої основні функції з використанням сигналів системи якості та результатів економічних процесів (об'єктів управління) надає можливість постійно та безперервно аналізувати, планувати, робити облік, контролювати, регулювати та стимулювати діяльність на підприємстві з урахуванням потреб споживачів (населення та інших підприємств) до якості послуг телекомунікаційних підприємств. Запропонована модель (рис. 2) до системи управління допоможе оптимізувати процеси, що відбуваються на підприємстві. Основними способами координації функціонування системи управління, системи менеджменту якості і відповідних контурів управління бізнес-процесами виступають [2, с. 53]:

- «прогнозування взаємодій» – система менеджменту якості є сполучною ланкою (при виборі оптимальних управлінських рішень критерієм виступають необхідні параметри якості);

- «оцінки взаємодій» – система менеджменту якості задає діапазон зміни сигналів для параметрів функціонування бізнес-процесів, параметри якості виступають обмежувачами умовами при розробці і реалізації відповідних управлінських дій;

- «розв'язка взаємодій» – система менеджменту якості діє автономно, самостійно вибираючи єдині сигнали (у разі потреби підтримка рівня якості різних процесів, робіт, продукції на певному рівні);

- «надання відповідальності», що передбачає залежність між діями системи менеджменту якості і діями (результатами) контурів управління бізнес-процесами.

Подальшим дослідженням може стати механізм впровадження запропонованої моделі системи управління на основі процесно-функціонального підходу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Інноваційний розвиток промисловості як складова структурної трансформації економіки України. – К.: НІСД, 2013. – 71 с.
2. Криворучко О.М. Обґрунтування методу переходу до процесного управління підприємством / О.М. Криворучко // Економіка транспортного комплексу. – 2010. – № 16. – С. 43–53.
3. Звіт щодо діяльності НКРЗ та стану телекомунікацій в Україні за 2011 р. / Офіційний інформаційний портал Комісії з регулювання діяльності у сфері інформатизації та телекомунікацій [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nkrz.gov.ua/img/zstored/File/2011_zvit_nkrz.pdf.
4. Звіт щодо діяльності НКРЗ та стану телекомунікацій в Україні за 2014 р. / Офіційний інформаційний портал Комісії з регулювання діяльності у сфері інформатизації та телекомунікацій [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nkrzi.gov.ua/images/upload/403/5368/165_dod_2015-03-24.pdf.
5. Закон України «Про телекомунікації» від 18.11.2003 р. № 1280-IV, зі змінами від 19.04.2014 р. / Верховна Рада України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/pro%20телекомунікації>.
6. Кузьмінов А.В. Узгодження мотиваційних впливів на ефективність механізму управління телекомунікаціями регіону : дис. ... к. е. н. : спец. 08.07.04 / А.В. Кузьмінов ; Одеської національної академії зв'язку ім. О.С. Попова. – Одеса, 2005. – 224 с.
7. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством : [навч. посіб.] / Л.О. Лігоненко, М.В. Тарасюк, О.О. Хіленко. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 377 с.
8. Гранатуров, В.М. Проблеми організаційно-економічного забез-

печення розвитку телекомунікаційних мереж майбутніх поколінь / В.М. Гранатуров // Наукові праці ДОННТУ. Серія: економічна. – 2014. – № 5. – С.118–124.

9. Інноваційний потенціал оператора зв'язку: формування, оцінювання та ефективність використання : [монографія] / [С.І. Гри-

цуленко, В.М. Орлов, Г.А. Отливанська, І.І. Уманський]. – Одеса : БМВ, 2013. – 260 с.

10. Валуєв Б.І. Системи господарського обліку промисловості: питання теорії та методології : [монографія] / Б.І. Валуєв. – Одеса : Пальміра, 2012. – 216 с.

УДК 658 (075)

Буз Е.А.

*соискатель кафедры управления проектами и системного анализа
Одесской национальной академии связи имени А.С. Попова*

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ОПЕРАТОРА СВЯЗИ

В статье рассмотрены некоторые методы оценки деятельности инвестиционного проекта. Установлено, что широкое применение в практике инвестиционных проектов имеет такой метод, как дисконтирование денежных потоков, который не учитывает вероятностный характер результатов инвестиционного проекта и игнорирует стратегическую составляющую стоимости оператора связи в условиях высокой неопределенности и риска.

Ключевые слова: инновационная деятельность, NPV, IRR, DPP, метод Монте-Карло, инвестиционный проект, инвестиционный риск, оператор связи.

Буз О.О. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ОПЕРАТОРА ЗВ'ЯЗКУ

У статті розглянуто деякі методи оцінки діяльності інвестиційного проекту. Встановлено, що широке застосування в практиці інвестиційних проектів має такий метод, як дисконтування грошових потоків, який не враховує ймовірнісний характер результатів інвестиційного проекту та ігнорує стратегічну складову вартості оператора зв'язку в умовах високої невизначеності і ризику.

Ключові слова: інноваційна діяльність, NPV, IRR, DPP, метод Монте-Карло, інвестиційний проект, інвестиційний ризик, оператор зв'язку.

Buz O.O. EVALUATING EFFECTIVENESS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT TELECOMMUNICATIONS OPERATOR

This paper reviews some methods for evaluating activities of the investment project is considered. Widely used in practice of investment projects, such as the method of discounted cash flow that does not considers the probabilistic character results of the investment project and ignores the strategic component of the cost of the telecommunications operator in the conditions high uncertainty and risk is established.

Keywords: innovative activity, NPV, IRR, DPP, method Monte Carlo, investment project, investment risk, telecommunications operator.

Постановка проблемы. Глобализационные изменения конца XX – начала XXI вв. стали одной из определяющих характеристик мировой экономики, которые предложили обществу поиск новых форм и методов адаптации к современным требованиям международных экономических отношений. Инновационный тип экономического развития становится основой, которая определяет экономический потенциал государства и его дальнейшие перспективы на мировом рынке. Значительных инновационных успехов развитые страны достигли благодаря широкому распространению рычагов государственной политики, а именно:

- создание и финансирование научно-исследовательских центров и программ;
- предоставление займов (кредитов), отчислений на внедрение новых технологий;
- наличие приемлемого банковского процента на кредитование инновационных проектов;
- покрытие расходов научно-исследовательскими центрами, связанными с налаживанием информационных связей.

Инновационная политика телекоммуникационной сферы содействует определению цели инновационной стратегии и механизмов поддержки приоритетных инновационных программ и проектов в условиях конкурентоспособности предприятий на рынке Украины.

Основными проблемами инновационной деятельности телекоммуникационной сферы являются недостаточное финансирование отрасли, в том числе научных разработок, способствующих внедрению конкурентоспособных мобильных технологий, неравномерное покрытие территории государства, значительный физический и моральный износ оборудования, отсутствие отечественных производителей телекоммуникационного оборудования. Производители профессионального оборудования активно диверсифицируют свою деятельность в область предоставления услуг связи путем участия в акционерном капитале отечественных компаний. Отечественные предприятия связи, выходя на рынок с устаревшим изношенным оборудованием и неспособностью предоставления высококачественных услуг, с трудом могут конкурировать с европейскими мобильными операторами. Следовательно, главная проблема развития деятельности оператора мобильной связи Украины – заниженные объемы финансирования. Поэтому в аспекте поставленной научной задачи первоочередного решения для формирования эффективного инновационного потенциала оператора связи требует исследование формирования его финансовой составляющей [1; 2].

Анализ последних исследований и публикаций. Оценка экономической эффективности инновационной деятельности предприятия связи, инновацион-