

О. В. ВІНОГРАДОВА, доктор екон. наук, професор,
О. В. КРИЖКО
Державний університет телекомунікацій, Київ

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ СФЕРИ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ В УМОВАХ КРИЗИ

Шляхом аналізу теоретико-методичних засад обґрунтовано концептуальні положення вдосконалення стратегічного управління підприємствами сфери телекомунікацій на засадах системного процесного підходу в умовах кризи

Постановка проблеми. Сучасні вітчизняні підприємства характеризуються значною мірою низькою ефективністю господарювання та відсутністю адекватних моделей стратегічного управління в умовах кризи на засадах системного процесного підходу. Ці проблеми є актуальними для такої уразливої в економічному і технологічному відношенні галузі як телекомунікації. Слід зазначити стрімко зростаючий інтерес до проблем управління підприємствами з позиції стратегічного менеджменту.

На сучасному етапі реформування української економіки для підвищення результативності антикризової діяльності основну увагу слід приділяти удосконаленню стратегічного управління на засадах системного процесного підходу як системі заходів ефективного розвитку підприємств. Таким чином, реальний сектор української мікроекономіки потребує розробки теорії та методології для впровадження стратегічного управління в практику діяльності підприємств сфери телекомунікацій, що опинилися в умовах кризи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвитку теоретико-методологічних та практичних засад стратегічного управління та антикризової господарської діяльності підприємства у нестабільному зовнішньому середовищі присвячені праці таких провідних зарубіжних та вітчизняних дослідників, як Р. Акоффа, І. Ансоффа, А. П. Градова, А. Г. Грязнова, Б. Карлофа, У. Кінга, Д. Кліланда, Т. Коно, Ж. Ж. Ламбена, Д. Хана, В. Чандлера, М. Портера, К. Ендрюса, В. С. Найдьонова, М. М. Мартиненко, Є. А. Більтюкова, А. Д. Діброва, В. Д. Маркова, С. В. Оборської, О. О. Терещенка, З. Є. Шершньової та ін.

В області системного та процесного підходів до системи управління науковий інтерес представляють роботи таких провідних зарубіжних та вітчизняних економістів, як Аверічкина А. П., Айсоффа І., Виноградової О. В., Друкера П., Куинна Дж., Лорша Дж., Лоуренса П., Минцберга Г., Мішина В. М., Портера М., Стародубцева У. І., Тейлора Ф., Томпсона А., Тупкало В. М., Холла Р. та ін.

Незважаючи на значний обсяг робіт, які стосуються стратегічного управління підприємством в умовах кризи на засадах системного процесного підходів, цілий ряд теоретичних і практичних питань, пов'язаних з даною проблемою, залишається дискусійним і вимагає додаткового дослідження.

Мета дослідження — обґрунтувати концептуальні засади вдосконалення стратегічного управління підприємствами сфери телекомунікацій на засадах системного процесного підходу в умовах кризи з врахуванням галузевих особливостей діяльності.

Виклад основного матеріалу. Одним з важелів вдосконалення процесу управління за світовими вимогами є побудова системи менеджменту відповідно принципів системи управління якістю ДСТУ ISO 9004:2001, яке визначає постановку процесу послідовного і безупинного удосконалення процесів, що відбуваються в організації, включаючи всіх співробітників на всіх рівнях [1].

Відповідно п.02 стандарту ISO 9001:2000 під «процесним підходом» розуміють застосування у межах організації системи процесів разом з їх визначенням та взаємодіями, а також управління ними. Основною метою процесного підходу цей стандарт визначає трансформацію традиційного функціонального менеджменту (менеджмент діяльності, підрозділів, працівників тощо) у менеджмент бізнес-процесів. Впровадження стандартів ISO поставило завдання розвинути ідею процесної структури управління як базової умови запровадження системи управлін-

ня якістю, розробити відповідну методологію, що дозволила б перенести поняття «процесу» як виробничого елементу у систему категорій менеджменту, в тому числі менеджменту якості для організацій будь-якого типу та розміру [2].

З точки зору стратегічного управління саме в умовах кризи використання процесного підходу є найкращим, тому що в цьому випадку може бути збережена перспектива подальшого розвитку підприємства за рахунок оптимізації співвідношення факторів, що забезпечують вихід підприємства з кризи і його подальшу ефективну діяльність.

Серед важливих понять та принципів системного підходу виділяють цілісність, зв'язок, структуру і організацію, рівні системи та ієрархію цих рівнів, управління, мету та доцільність поведінки системи, самоорганізацію системи, функціонування і розвиток системи [3,4].

Концептуальні основи вдосконалення стратегічного управління підприємствами сфери телекомунікацій передбачають визначення мети, завдань, об'єкта та предмета, теоретичного підґрунтя та методичного інструментарію системи підвищення ефективності процесу стратегічного управління з врахуванням складних соціально-економічних умов діяльності галузі (рис.1).

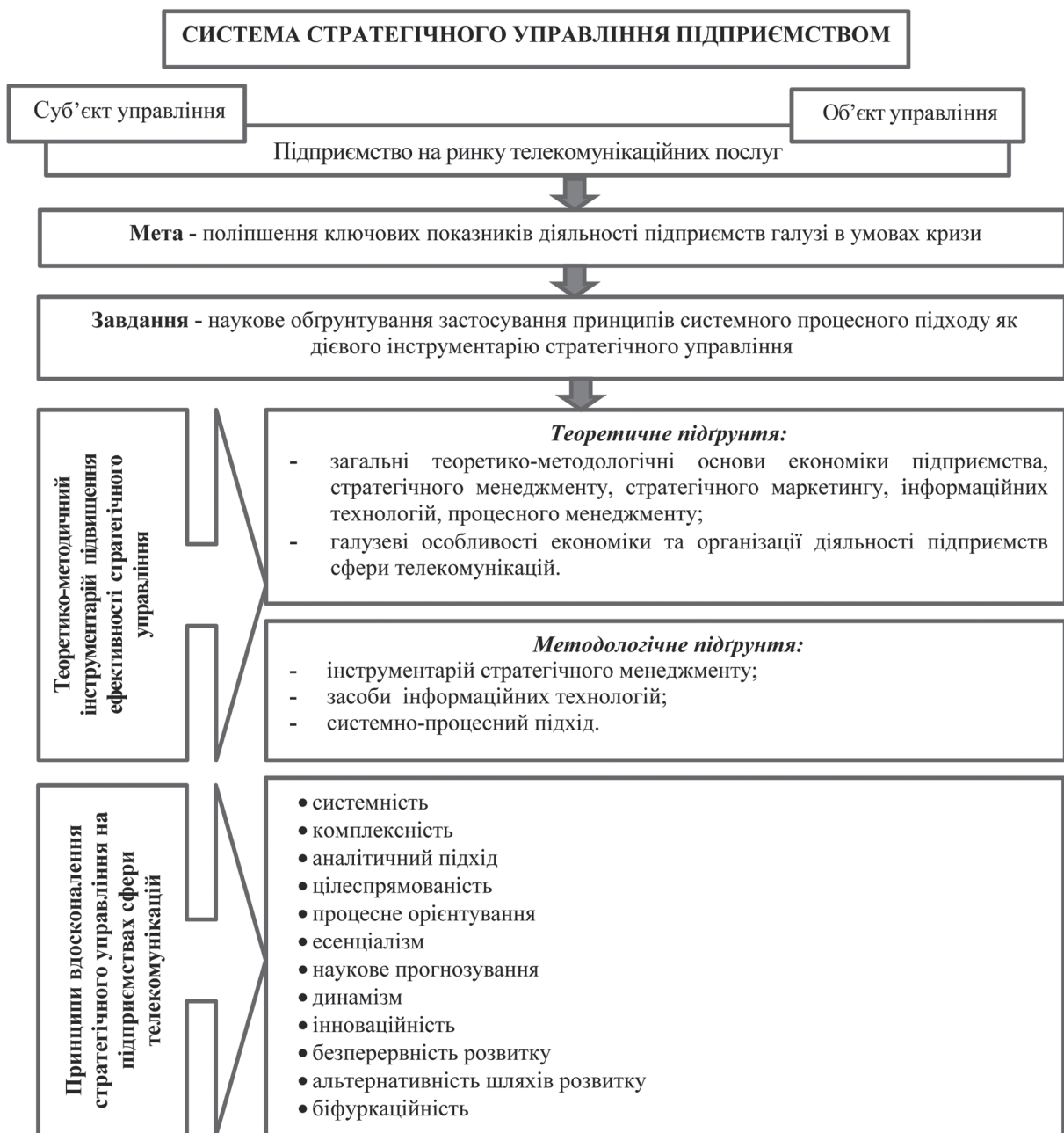


Рис. 1. Структурні елементи концепції вдосконалення стратегічного управління на підприємствах сфери телекомунікацій

Метою вдосконалення стратегічного управління підприємствами сфери телекомунікацій є поліпшення ключових показників діяльності підприємств галузі в умовах кризи.

Теоретичним підґрунтям концепції вдосконалення стратегічного управління виступають, з одного боку, загальні теоретико-методологічні основи економіки підприємства, стратегічного менеджменту, стратегічного маркетингу, інформаційних технологій, процесного менеджменту, з іншого — галузеві особливості економіки та організації діяльності підприємств сфери телекомунікацій.

Основними завданнями є наукове обґрунтування застосування системного процесного підходу як дієвого інструментарію стратегічного управління.

Слід зазначити стрімко зростаючий інтерес до проблем управління телекомунікаційними компаніями з позиції стратегічного менеджменту. Проблема управління телекомунікаційними підприємствами, а також підвищення результативності їх діяльності, має особливу соціальну та економічну важливість з урахуванням потреб населення у зв'язку.

В умовах кризи використання класичних моделей стратегічного управління не завжди можливе. Це зумовлено тим, що жодне підприємство не здатно добитися фундаментального успіху на ринку, якщо воно не в повній мірі використовує можливості планування і управління. Для стабілізації діяльності і подальшого розвитку підприємств телекомунікаційної галузі треба враховувати нестабільність й обмеженість ресурсів, відсутність необхідного стратегічного мислення, вплив зовнішнього середовища і конкуренції.

Принципи вдосконалення стратегічного управління (системність; комплексність; аналітичний підхід; цілеспрямованість; процесне орієнтування; есенціалізм; наукове прогнозування; динамізм; інноваційність; безперервність розвитку; альтернативність шляхів розвитку; біфуркаційність) враховують необхідність вирішення проблем діяльності телекомунікаційних підприємств в умовах кризи.

Для більшості телекомунікаційних підприємств реально існує розрив між стратегічними планами і їх виконанням. Крім зовнішніх факторів, існують три внутрішні основні причини такого розриву, як зазначає вчений Ковені М.:

♦ *з вини керівників, які не виконують основні принципи системного підходу.* Як дія, так і бездіяльність менеджменту компанії можуть стати причиною появи розриву між стратегією і її реалізацією. Існують чотири основних причини виникнення розриву з вини менеджменту: невміння забезпечити підтримку плану, невміння донести суть стратегії до інших, невміння слідувати плану і невміння адаптуватися до змін.;

♦ *через недосконалість бізнес-процесів та їх реалізації.* Традиційні бізнес-процеси, що протікають в організації при роботі над реалізацією стратегії і контролем її виконання, являють собою другий комплекс причин, що ведуть до стратегічного розриву. Для більшості організацій основним інструментом виконання стратегії є річний бюджет, в той час як процеси постійного контролю та прогнозування використовуються для оцінки виконаної роботи. Але ось те, яким чином відбуваються зазначені процеси, може стати причиною стратегічного розриву. Замість того щоб зосереджуватися на позитивній довгостроковій перспективі, традиційне планування і бюджетування спрямовані всередину і фокусуються на отримання короткострокової вигоди. В результаті в укладачів бюджету відсутнє уявлення про логічний зв'язок між процесами бюджетування та звітності, що не дозволяє їм діяти на благо виконання стратегічних завдань. Два інших фактори, які також можуть спровокувати виникнення стратегічного розриву, більшою мірою відносяться до організаційної поведінки. Перший фактор — це брак відповідальності по відношенню до процесу бюджетування. Бюджетування часто перетворюється на гру, коли його укладачі роздмухують витрати і занижують очікувану виручку в очікуванні того моменту, коли при складанні чергового бюджету вище керівництво зажадає скоротити витрати і збільшити доходи. Результатом цієї гри є відірвані від життя бюджети, повна відсутність будь-якої відповідальності і прив'язки до остаточного плану. Наслідком буде не що інше, як стратегічний розрив. Другим фактором є невірно сфокусовані заохочувальні програми. Оплата співробітників бюджетної групи і їх керівництва часто ґрунтується на їх вмінні залишатися в рамках бюджету. Саме це часто є вирішальним фактором в момент прийняття ними рішень, що стосуються планування або звіту про досягнуті результати, і не призводить ні до чого хорошого в тому, що стосується виконання стратегії, а в окремих випадках навіть може істотно цьому перешкодити;

♦ *через недосконалість застосовуваних технологій управління якістю, вдосконаленням діяльності, моніторингом та вимірюваннями показників.* Третій комплекс факторів, «винних» у виникненні стратегічного розриву, включає в себе традиційні системи, що використовуються при плануванні, бюджетуванні, прогнозуванні та підготовці звітності. Серед

них — розрізнені системи. Стратегічне планування, бюджетування, прогнозування та контроль виконання — це частини єдиного процесу руху організації до мети. Всі разом вони є невід’ємними компонентами реалізації стратегії. Здійснювані ж окремо, вони приносять мало користі. Друга причина виникнення стратегічного розриву з вини технологічних систем полягає в надмірній довірі, яку організації надають системам управління ресурсами підприємства (ERP-системи) при реалізації стратегії [6].

У зв’язку з переходом з традиційних форм управління на процесно-орієнтовані системи виникає ряд проблем, які пов’язані з повною невідповідністю процесного підходу діючих організаційних структур управління, діяльність яких не націлена на кінцевий результат, з відсутністю на підприємствах кваліфікованих фахівців, підготовлених до роботи з інтегрованими управлінськими структурами, з психологічною неготовністю керівників і фахівців до вирішення проблем, пов’язаних з освоєнням процесного підходу.

Застосування системного та процесного підходів в реальній дійсності комплексно повинно зводитися не до простої суми, а до того, що їх взаємовплив і взаємопроникнення має дати синергетичний ефект в управлінні підприємством.

При вирішенні цієї проблеми необхідно, з одного боку, враховувати успішний досвід західних компаній. З іншого боку, шукати особливі шляхи, характерні для телекомунікаційної галузі.

Висновки Таким чином, на основі проведеного дослідження теоретичного і методичного матеріалу обґрунтовано концептуальні положення вдосконалення стратегічного управління підприємствами сфери телекомунікацій на засадах системного процесного підходу в умовах кризи.

Список використаних джерел

1. **ДСТУ ISO 9004-4:1993.** *Общее руководство качеством и элементы системы качества. Ч. 4. Руководящие указания по улучшению качества.* — <http://win.mail.ru/cgi-bin/readmsg?id=11573429140000028042>
2. **ДСТУ ISO 9001:2000** – Системи управління якістю. Основні вимоги та словник.
3. **Райзенберг, Б. А., Фатхудинов, Р. А.** *Управление экономикой. Учебник* — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. — 784 с.
4. **Спицнадель, В. Н.** *Основы системного анализа: Учебн. пособие.* — Изд. дом «Бизнес-пресса», 2000. — 328 с.
5. **Сіменко, І. В.** *Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика: монографія / І.В. Сіменко.* — Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. — 394 с.
6. **Ковени, М.** *Стратегический разрыв: технология воплощения корпоративной стратегии в жизнь / Ковени М., Гэнстер Д., Хартлен Б., Кинг Д.; Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 232 с.*

Виноградова Елена. Крыжко Ольга. *Концептуальные основы стратегического управления предприятиями сферы телекоммуникаций в условиях кризиса. В статье путем анализа теоретико-методических основ обоснованы концептуальные положения совершенствования стратегического управления предприятиями сферы телекоммуникаций на основе системного процессного подхода в условиях кризиса*

Vynogradova Elena. Kryzhko Olga. *Conceptual bases of strategic management of telecommunications in a crisis. The article by analyzing the theoretical and methodological foundations grounded conceptual provisions to improve strategic management of the enterprises of the telecommunications system based on the process approach in the crisis.*