

УДК 338.64: 338.984
JEL L00: P2

Т.А. Пінчук

Одеська національна академія зв'язку ім. О.С. Попова
Одеса, Ковальська, 1, 65000

**ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ
ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИМИ ОПЕРАТОРАМИ**

Т.А. Pinchuk

A.S. Popov Odessa national academy of telecommunications
Odessa, Kovalska I, 65000

**FEATURES OF FORMATION OF DEVELOPMENT PROGRAMS
TELECOM OPERATORS**

В статті досліджено особливості формування програми розвитку телекомунікаційними операторами з урахуванням функціональних особливостей програми. Проаналізовані принципи підготовки та реалізації заходів з розвитку на вітчизняних підприємствах. Узагальнені найпоширеніші помилки при плануванні й реалізації програм розвитку на підприємствах. Проведено аналіз запланованих у програмі розвитку функцій. Рекомендовано основні етапи побудови функціональної моделі процесу розвитку оператора. Запропонована структурна модель функцій забезпечення виробництва нової продукції.

Ключові слова: оператор, програма розвитку, телекомунікаційна сфера, функції, функціональна модель.

В статье исследованы особенности формирования программы развития телекоммуникационными операторами с учетом функциональных особенностей программы. Проанализированы принципы подготовки и реализации мероприятий по развитию на отечественных предприятиях.

© Пинчук Т.А., 2016

Обобщенные распространенные ошибки при планировании и реализации программ развития на предприятиях. Проведен анализ запланированных в программе развития функций. Рекомендованы основные этапы построения функциональной модели процесса развития оператора. Предложена структурная модель функций обеспечения производства новой продукции.

Ключевые слова: оператор, программа развития, телекоммуникационная сфера, функции, функциональная модель.

In this article the peculiarities of the development program of telecommunications operators are researched, taking into account the functional features of the program. The principles of preparation and implementation of development activities at domestic enterprises are analyzed. The most common mistakes in the planning and implementation of development programs at the enterprises are generalized.

The research of telecommunications operators allowed to define and systemize the main obstacles to the formation of programs of the operators: incompetent management of companies in the sphere of development, lack of purposeful action management which allows to attain predetermined development goals, underdevelopment of regulations of processes and procedures for managing development programs, neglect of the need in resources to ensure the development program, lack of responsibility program and more.

The analysis of the planned program development functions was conducted. In practice, special attention should be paid to the analysis of information security functions implementation. To estimate the amount, content, adequacy of information sources, reliability, time frame for each job function is essential. For successful definition of features of development program of telecommunication services it is necessary to point out their basic features that help managers to focus on facilities management and use methodological tools that are needed.

Main stages of constructing a functional model of development of an operator were recommended. The structural model of features that ensure the output of new production was proposed.

Keywords: *operator, development software, telecommunications, function, functional model.*

Постановка проблеми. Глобальна конкуренція у телекомунікаційній сфері докорінно змінила вимоги не тільки щодо якісних та цінових параметрів продукції, а й щодо принципів організації бізнесу, управлінських бізнес-процесів, організаційної культури операторами. Під тиском посилення турбулентних змін у зовнішньому середовищі у телекомунікаційних операторів з'явилися нові стандарти процесів управління, а бюрократичний стиль управління став суттєво обмежувати можливості операторів своєчасно реагувати на виклики бізнесового простору та ефективно управління змінами бізнес-процесу. Оскільки стан безперервних змін є характерною ознакою нової економіки, підприємства потребують докорінних змін у принципах і методах управління розвитком, а саме формування програм розвитку телекомунікаційного оператора.

Огляд останніх досліджень і публікацій. Питання щодо змісту, ролі та особливості формування програм розвитку на підприємствах розглядалися такими вченими-економістами, як Р. Арчибальд, М. Бабаєв, Ю. Буріменко, С. Бушуєв, С. Комолов, М. Міллер, Г. Столето, Дж. Тернер, А. Хорошев та ін. [1-7]. Проте дані теоретичні дослідження не враховують особливості розвитку телекомунікаційної сфери та вимог операторів.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження особливостей формування програми розвитку телекомунікаційними операторами з урахуванням функціональних особливостей програми.

Основний матеріал дослідження. Підґрунтям результативного формування програм розвитку телекомунікаційними операторами є підвищення управлінської культури бізнесу, зокрема впровадження інструментів і технологій стратегічного менеджменту, процесного і проектного управління, системи управління взаємовідносинами з клієнтами тощо. Аналізуючи принципи підготовки та реалізації заходів з розвитку на

вітчизняних підприємствах, було помічено, що переважну частку впроваджуваних змін сфокусовано на тактичних, а не стратегічних цілях бізнесу, що підтверджується фактом відсутності у більшості українських підприємств чіткого бачення майбутнього і сформованої стратегії.

За відсутності сформульованої, сприйнятої персоналом стратегії підприємства практично неможливо забезпечити ефективність процесів відбору інноваційних ідей для розвитку, розподілу ресурсів, визначити пріоритети фінансування ініціатив. Але навіть за наявності артикульованої стратегічної ідеї необхідно сформувати адекватний організаційний механізм формування програм розвитку операторів, спрямований на її реалізацію, розробити оцінні індикатори функціонування та розвитку, сформулювати проектні ініціативи. Саме тому сьогодні в процесі розроблення програми розвитку операторів вирішальна роль належить формалізації процедур їх підготовки, реалізації і контролю [1].

Варто зазначити, що дослідження вітчизняного досвіду щодо формування програм розвитку на підприємствах дає можливість узагальнити найпоширеніші помилки при плануванні й реалізації програм розвитку, серед яких:

- відсутність чіткого взаємозв'язку між стратегічними цілями підприємства та цілями програм розвитку;
- невизначені або незрозумілі цілі програм розвитку;
- ігнорування необхідності використання проектної ідеології при підготовці й реалізації змін на підприємстві;
- слабка або відсутня формалізація процесів управління програм розвитку (регламенти, методики, інформаційні потоки тощо);
- неналагодженість ефективної комунікації та інформування персоналу підприємства з приводу змісту та цілей змін, неготовність співробітників до масштабів, глибини перетворень при реалізації програм розвитку;

– не виправдано оптимістичні оцінки керівництва щодо темпів реалізації програм розвитку, необхідного ресурсного забезпечення [2].

Водночас, дослідження діяльності телекомунікаційних операторів дозволило визначити та систематизувати основні перешкоди щодо формування програм розвитку діяльності операторів: некомпетентність керівництва компаній у сфері управління процесом розвитку, відсутність цілеспрямованої дії менеджменту з метою досягнення встановлених цілей розвитку, нерозробленість регламентів процесів та процедур управління програми розвитку, нехтування потребою в ресурсах для забезпечення реалізації програми розвитку, відсутність системи відповідальності та повноважень учасників програм розвитку тощо.

Варто відзначити, що тільки у деяких операторів спостерігається результативність з формування програми розвитку: за умов, коли керівником програми розвитку стає або керівник, або топ-менеджер відповідальний за певний функціональний напрям, у якому реалізується програма розвитку. Серед факторів, що забезпечують організаційну підтримку впровадження програми розвитком є:

- визначення рівня важливості програми розвитку та ранжування їх;
- укладання угоди між керівниками оператора та менеджером програми з визначенням обсягу ресурсів, необхідних для реалізації програми;
- забезпечення прозорості планів, розподілу ресурсів, упровадження звітності на всіх рівнях реалізації.

Теоретичною основою управління програмою розвитку оператора є аналіз майбутніх функцій та розробка (проекування) відповідної функціональної моделі. Як відомо, під функцією стосовно до суб'єкта управління розуміється діяльність з управління [3], а в сучасних умовах – функції підприємства, реалізовані у ринкових умовах, називаються бізнес-функціями [4].

Аналіз планованих у програмі розвитку функцій дає можливість систематизувати знання з динаміки, темпів розвитку, причинно-наслідкових зв'язків, резервів щодо удосконалення діяльності телекомунікаційного оператора. У процесі аналізу функцій установлюється:

- відповідність змісту робіт з функцій, цілей розвитку;
- структура та зміст робіт за кожним рівнем управління;
- розподіл функцій за структурними підрозділами оператора;
- розподіл прав та обов'язків усередині апарату управління;
- система взаємозв'язку між функціями, взаємодією та координацією.

Всі зазначені функції слід розкласти на підфункції, які визначають завдання управління. Така декомпозиція дає можливість провести дослідження етапності реалізації кожної функції, їх повноту, забезпеченість ресурсами. Водночас, допомагає конкретизувати діяльність підрозділів підприємства та виконавців за здійснення функції.

Природно, що на практиці особливу увагу необхідно приділити аналізу інформаційної забезпеченості реалізації функцій. Оцінити обсяг, зміст, достатність інформації, джерела, надійність, тимчасові рамки для кожного завдання функції.

Водночас же визначаються зміст і форма надання результату здійснення кожного завдання, відповідальні та споживачі [5].

Зазначимо, що у загальному випадку основні функції програми розвитку впливають з трієстої економічної ролі підприємства:

- комерційної – роль якої виявляється через дві великі групи функцій: збуту (продаж, обмін) та закупівель, необхідних для програми розвитку ресурсу;
- координаційної – роль якої полягає у координації факторів виробництва (праця, капітал, природні фактори), також зводиться до двох груп функцій: виробництво (обробка, пере-

робка, складання та тощо) та адміністрування (розподіл, організація і координація робіт);

– відповідальної – роль якої виражається у функціях, визначаючих характер та міру відповідальності персоналу (керівників і виконавців всіх рівнів) за результати своєї діяльності з реалізації програми розвитку [6].

Звідси можна констатувати тезу, яка полягає в тому, що результати аналізу основних функцій програми розвитку є основою для побудови функціональних моделей.

Процес їх побудови носить ітераційний характер, а сама модель є ієрархічною [7]. На рис. 1 рекомендовано основні етапи побудови функціональної моделі процесу розвитку оператора.



Рис. 1. Зміст та послідовність етапів побудови функціональної моделі процесу розвитку оператора

Отже важливий принцип побудови функціональної моделі полягає у первинності функції та вторинності виконавчих підрозділів, тобто останні створюються для реалізації конкретних функцій, а не навпаки. В іншому випадку неминуча поява підрозділів, які не чинять позитивний вплив на процес розвитку телекомунікаційного оператора.

Функції програми розвитку телекомунікаційного оператора, як правило, існують у вигляді відповідного списку, підрозділяючи їх на функції забезпечення та функції управління. На рис. 2, як приклад показана функціональна модель функцій забезпечення виробництва нової продукції.

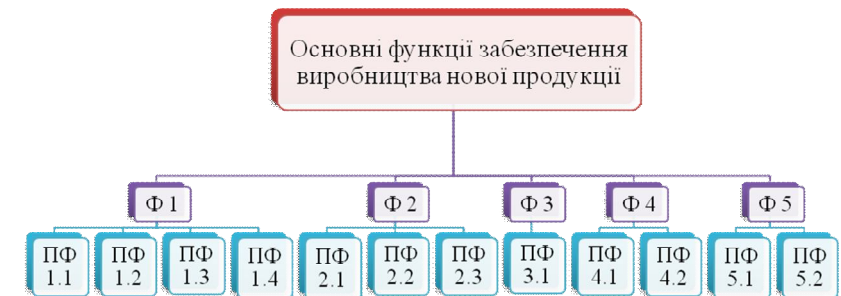


Рис. 2. Структурна модель функцій забезпечення виробництва нової продукції:

Ф1, Ф2, Ф3, Ф4, Ф5 – основні функції; ПФ – підфункції;
Ф1 – організація необхідних закупівель
(ПФ 1.1 – пошук постачальників; ПФ 1.2 – замовлення товарів; ПФ 1.3 – укладання контрактів; ПФ 1.4 – цінова закупівельна політика); Ф2 – організація збуту (ПФ 2.1 – укладання договорів реалізації; ПФ 2.2 – реалізація продукції (оптова, ринкова); ПФ 2.3 – цінова політика зі збуту); Ф3 – організація зберігання продукту (ПФ 3.1 – забезпечення роботи складських приміщень); Ф4 – організація транспортного обслуговування (ПФ 4.1 – забезпечення перевезень; ПФ 4.2 – інженерно-технічне забезпечення транспортних засобів); Ф5 – технічне забезпечення (ПФ 5.1 – забезпечення оргтехнікою; ПФ 5.2 – комп'ютеризація та розвиток інформаційної мережі)

Даний рисунок наглядно показує побудову функціональної моделі, ілюструє підхід до побудови інших функціональних моделей, що лежать в основі формування системи

управління програм розвитку, зокрема, функціональні моделі за життєвим циклом програми, ресурсним забезпеченням, ризиками, якістю продукції (послуг), персоналом, надійністю, оцінкою ефективності тощо.

Висновки. Для успішного формування програми розвитку телекомунікаційними операторами з урахуванням функціональних особливостей програми необхідно вирізнити їхні базові ознаки, які допоможуть менеджерам сконцентрувати увагу на об'єктах управління й використати необхідний методичний інструментарій. Так, базовими ознаками програми розвитку є її цільова спрямованість, кількісне вимірювання параметрів програми розвитку, можливість визначення життєвого циклу та існування у певному середовищі. Проте, з огляду на особливості телекомунікаційної сфери при формуванні програми розвитку необхідне визначити специфічні характеристики:

– цільова спрямованість програми розвитку. Формалізація програми розвитку потребує визначення його мети, яка відображається в ринкових, фінансових, соціальних та інших результатах. Важливість і пріоритетність формулювання цільової спрямованості програми розвитку зумовлене такими його характеристиками, як унікальність і неповторність завдань, що мають бути виконані у результаті в реалізації;

– кількісна вимірюваність параметрів програми розвитку. Потреба у визначенні кількісних параметрів цільових установок програми розвитку зумовлена необхідністю балансування параметрів результатів із часовими і ресурсними обмеженнями, та з рівнем динамічності середовища телекомунікаційної сфери. Оскільки цілі програми розвитку можна коригувати під час його реалізації, планування вартісних показників результативності можна здійснити лише поетапно, після уточнення цільових параметрів програми;

– життєвий цикл програми розвитку. Програми розвитку вимагають встановити життєвий цикл, визначивши початок, періоди зародження, підготовки, реалізації, завершення. Ідентифікувати часові обмеження програми розвитку необхідно для

визначення моменту, в який можна оцінити рівень його успішності та виміряти його реальну вартість та цінність;

– середовище програми розвитку. Програма виникає і реалізується в певному середовищі, яке суттєво впливає на всі його параметри. Для програми розвитку найважче чітко провести межу між зовнішнім та внутрішнім середовищем.

Варто зазначити, що програми розвитку вимагають враховувати особливості процесу підготовки, розроблення та впровадження їх з урахуванням функціональних особливостей програми.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Арчибальд Р.Д. Системная методология управления проектами и программами [Электронный ресурс] / Р.Д. Арчибальд, В.И. Воропаев, Г.И. Столетов. – URL: <http://www.iteam.ru>
2. Бабаев И.А. Управление программами развития организаций на основе генетической модели проекта [Текст] / И.А. Бабаев. – К.: Науковий світ, 2005. – 164 с.
3. Бурименко Ю.И. Построение на проектной основе модели развития социально-экономических систем [Текст] / Ю.И. Бурименко, Б.П. Бузеновский, Н.Ю. Вороная // Труды 4-й Международной научно-практической конференции [«Исследование и оптимизация экономических процессов», «Оптимум 2003»], (Харьков, 11-12 декабря 2003). – Харьков: НТУ «ХПИ», 2003. – С. 146-147.
4. Бушуев С.Д. Проектное управление программами организационного развития [Текст] / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева // Управление проектами и программами. – 2007. – № 7. – С. 270-283.

5. Комолов С.А. Особенности программы развития промышленных предприятий на современном этапе [Электронный ресурс] / С.А. Комолов. – URL: <http://www.jurnal.org/articles/2013/ekon41.html>.
6. Миллер М.А. Управление программами развития предприятия [Электронный ресурс]. – Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность). – Защита состоялась 24 июня 2003 г. Экономическая библиотека – URL: <http://economy-lib.com/upravlenie-programmami-razvitiya-predpriyatiya>.
7. Тернер Дж.Р. Руководство по проектно-ориентированному управлению [Текст] / Дж. Р. Тернер; [пер. под ред. В.И. Воропаева]. – М.: Изд. дом Гребенникова, 2007. – 552 с.

Стаття надійшла до редакції 03.06.2016

Рецензенти:

кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри управління проектами та системного аналізу Одеської національної академії зв'язку ім. О.С. Попова **Н.С. Бобровнича**

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри «Економічна теорія та кібернетика» Одеського національного морського університету **Г.С. Махуренко**