

Гусєва О. Ю., д.е.н., професор;
Гончаренко С. В., аспірант,
Державний університет
телекомунікацій

ОБГРУНТУВАННЯ ДЕТЕРМІНАНТНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті сформульовано детермінантні підходи до управління змінами на телекомунікаційних підприємствах. Обґрунтовано елементи стратегії сталого розвитку телекомунікаційного підприємства ПАТ «Укртелеком». Запропоновано науково-методичний підхід до визначення відповідності ключових компетенцій підприємства стратегії його сталого розвитку з використанням теорії нечітких множин.

Ключові слова: управління змінами, стратегія сталого розвитку, компетенції телекомунікаційного підприємства.

Постановка проблеми. Інформаційно-телекомунікаційна галузь є найбільш динамічною і прибутковою серед усіх інших галузей. Отже, підприємства, які працюють у даній галузі потребують найсучасніших та найгнучкіших управлінських підходів. Такі підходи повинні забезпечувати телекомунікаційним підприємствам найвищий рівень інтелектуального лідерства та стабільно високі показники фінансово-економічної діяльності.

На наш погляд, в умовах важкопередбачуваного та динамічного бізнес-середовища детермінантним підходом в управлінні телекомунікаційними підприємствами повинен стати підхід, який у стратегічному вимірі повинен зорієнтовувати підприємство на стратегію сталого розвитку та базуватись на компетентісних критеріях. Для цього спершу, необхідно забезпечити високий рівень особистісних професійних компетенцій працівників, далі – сформувати здатність до командної та міжкомандної взаємодії (це означає формування компетенції на рівні підприємства), і як цільовий результат – розвинути системну компетенцію (на рівні уього підприємства), яка буде означати здатність ефективного та результативного управління інтелектуальними активами.

Формування та розвиток означених компетенцій повинен чітко узгоджуватись зі стратегією сталого розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління змінами є предметом активного наукового пошуку вітчизняних та зарубіжних учених, особливо в останньому десятиріччі. Серед провідних робіт з управління змінами слід відзначити роботи таких учених, як Д. Воронков [1], Ю. Аніскін [2], Е. Фламгольц [3]. Стосовно науково-методичних підходів в управлінні телекомунікаційними також існує багато ґрунтовних досліджень, зокрема, представлених такими ученими, як С. Воробієнко [4], О. Єлісєєва [5], І. Кораблінова [6], В. Гранатуров [7], Т. Гільорме [8] тощо. Визначальну роль системних компетенцій та динамічних здібностей у формуванні дієвої стратегії управління сучасними підприємствами формулюють у своїх дослідженнях О. Гребешкова [9] та Д. Тис [10]. Означені наукові розробки містять ґрунтовні положення та рекомендації, проте потребують удосконалення, особливо в частині обґрунтування елементів стратегії сталого розвитку телекомунікаційних підприємств та розробки науково-методичного підходу до визначення відповідності ключових компетенцій підприємства стратегії його сталого розвитку.

Мета статті. Обґрунтування детермінантних підходів до управління змінами на телекомунікаційних підприємствах на засадах стратегії сталого розвитку в умовах динамічного бізнес-середовища.

Виклад основного матеріалу. Формування та розвиток ключових компетенцій повинен чітко узгоджуватись зі стратегією сталого розвитку підприємства. Критеріальною базою цієї стратегії доцільно, на наш погляд, прийняти поступове формування таких підсистем підприємства: 1. «Система управління знаннями»; 2. «Система розвитку унікальних компетенцій»; 3. «Система розвитку динамічних здібностей».

Попередні дослідження показали, що в основі ефективного управління змінами на телекомунікаційних підприємствах є розбудова їх інтелектуального лідерства, яке розпочинається зі створення дієвої системи управління знаннями.

Отже, в сучасних умовах детермінантним підходом в управлінні змінами телекомунікаційних підприємств є підхід, який буде спрямований на стійке утримання підприємством інтелектуального лідерства.

Для цього необхідно, щоб динамічні здібності були сформовані на підприємстві не у розрізі окремих бізнес-процесів, а на системному рівні (на рівні генеральної та конкурентних стратегій).

Комбінація логічно поєднаних елементів мікро-платформи: «система управління знаннями» - «система розвитку унікальних компетенцій» - «система розвитку динамічних здібностей» являє собою концептуальне підґрунтя інтелектуального лідерства підприємства, яке забезпечує дієвість тільки на основі високошвидкісної технологічної підтримки.

Апробацію означеного підходу здійснено на прикладі телекомунікаційного підприємства ПАТ «Укртелеком». Концептуальну схему ключових елементів стратегії сталого розвитку підприємства представлено на рис. 1.

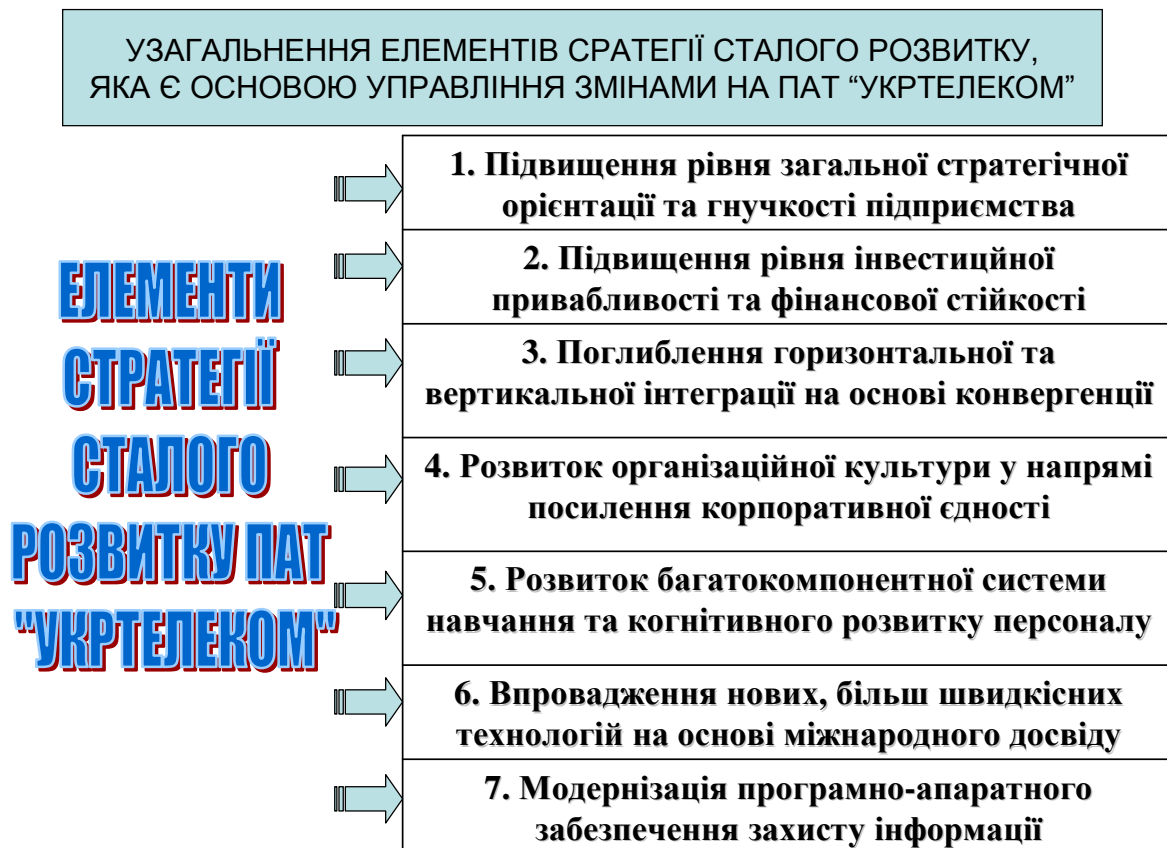


Рис. 1. Концептуальна схема ключових елементів стратегії сталого розвитку підприємства (авторська розробка)

Серед ключових компонентів пропонується врахувати такі:

1. Підвищення рівня загальної стратегічної орієнтації та гнучкості підприємства;
2. Підвищення інвестиційної привабливості та фінансової стійкості підприємства;
3. Розвиток вертикальної та горизонтальної інтеграції підприємства на засадах конвергенції;
4. Розвиток організаційної культури у напрямі посилення корпоративної єдності;
5. Розвиток багатокомпонентної системи навчання та когнітивного розвитку персоналу;
7. Впровадження новітніх технологій на основі провідного міжнародного досвіду;
8. Модернізація програмно-апаратного забезпечення захисту інформації.

Головною позитивною тенденцією у діяльності підприємства за останні роки є подолання збитковості та забезпечення мінімального рівня рентабельності.

Проте ключовою проблемою з огляду на визначені вище критерії управління змінами для ПАТ «Укртелеком» залишається високий рівень зносу нематеріальних активів, які є ключовими активами для створення системи управління знаннями та забезпечення високого рівня інтелектуального лідерства підприємства.

Отже, з метою реалізації детермінантного підходу в управлінні змінами пропонуємо оцінити рівень розвитку компетенцій ПАТ «Укртелеком» у розрізі кожного з 7-ми запропонованих елементів стратегії сталого розвитку.

Ідентифікацію наявних та невивсичаючих досліджуваному підприємству компетенцій вважаємо за доцільне провести на основі матриці аутсорсингу компетенцій.

Згідно методичному підходу побудови цієї матриці у роботі оцінено наявність та рівень розвитку компетенцій ПАТ «Укртелеком» в залежності від рівня їх стратегічної значущості (високий, середній, низький).

Аналіз показав, що ключовою компетенцією підприємства наразі є надання послуг доступу до мережі Інтернет та фіксованої телефонії міжнародного, міжміського та місцевого зв'язку, телефонного зв'язку на конвергентних засадах з урахуванням індивідуальних вимог споживачів, у т.ч. соціально-вразливих верств населення.

Серед стратегічно важливих компетенцій, які у даний час недостатньо розвинуті порівняно з конкурентами, є вміння забезпечити повну відповідність між діючою організаційною структурою та організаційною культурою підприємства. Це призводить до невисокого рівня стратегічної гнучкості, високої плинності персоналу та недостатньої відповідності організаційної структури тій генеральній та конкурентній стратегії, що реалізується підприємством.

Для оцінки рівня розвитку компетенцій у розрізі релевантних елементів стратегії сталого розвитку та розробки заходів щодо підвищення рівня розвитку відповідних компетенцій у роботі запропоновано науково-методичний підхід, який базується на застосуванні теорії нечітких множин.

Загальний алгоритм оцінки готовності підприємства до змін з використанням основних положень теорії нечітких множин представлений на рис. 2.

На першому етапі для оцінки компетенцій різного рівня важливості розроблена система показників. Вона сформована на основі узагальнення 7-ми елементів стратегії сталого розвитку ПАТ «Укртелеком» у 4 ключові аспекти відповідно до ресурсних стратегій: 1) зміцнення і захист; 2) інвестування і ріст; 3) перегляд і репозиціонування; 4) вилучення та виокремлення.

Запропонована методика дозволяє визначити чотири ресурсні стратегії для подальшого розвитку компетенцій ПАТ «Укртелеком». На наступних етапах для кожного показника ($i = 1, \dots, m$) формуються терм-множини (де $j = 1, \dots, 5$ – номер терм-множини) і встановлюються параметри функцій приналежності. На основі цих залежностей визначаються конкретні значення функції приналежності для кожного показника і відповідна вага терма.

Для розрахунку інтегральних показників вводиться змінна g , значення якої змінюються в межах $[0,1]$, і формується терм-множина з функціями приналежності (табл. 1).

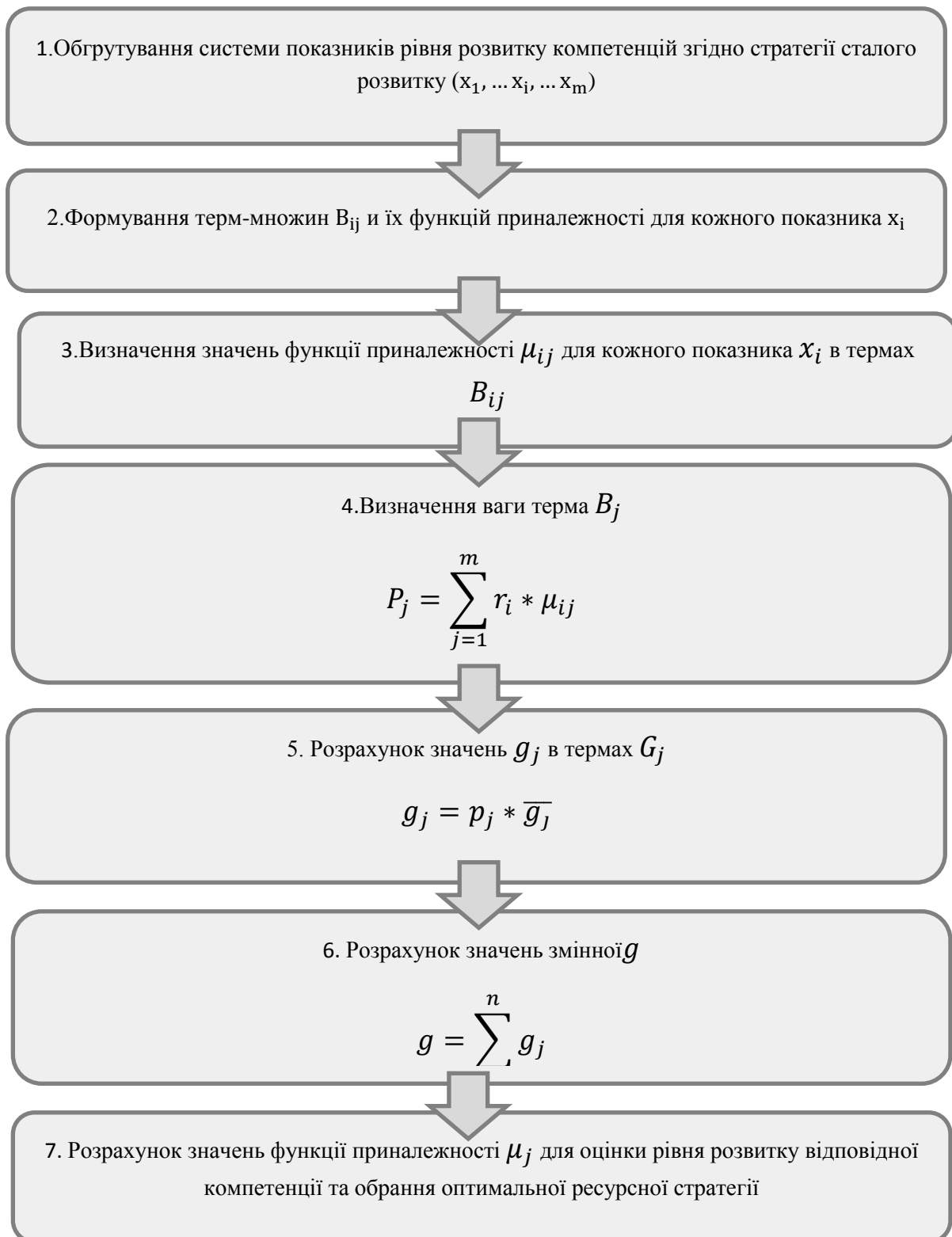


Рис. 2. Алгоритм визначення рівня розвитку компетенцій відповідно до стратегії сталого розвитку (авторська розробка)

Інтегральний показник ступеня розвитку компетенцій розраховується як сума значень в термах з урахуванням ваги терма. Запропонований методичний інструментарій апробований на прикладі ПАТ «Укртелеком».

Функції приналежності терм-множин для визначення відповідності рівня розвитку компетенції стратегії сталого розвитку підприємства представлено у табл. 1.

Таблиця 1

Функції приналежності терм-множин для визначення відповідності рівня розвитку компетенції стратегії сталого розвитку підприємства (авторська розробка)

Терм-множини G_j	Функції приналежності $\mu_j(g)$
G_1	$\mu_1(g) = \begin{cases} 1, \text{ якщо } 0 \leq g \leq 0,15 \\ 2,5 - 10g, \text{ якщо } 0,15 \leq g \leq 0,25 \end{cases}$
G_2	$\mu_2(g) = \begin{cases} 10g - 1,5, \text{ якщо } 0,15 \leq g \leq 0,25 \\ 1, \text{ якщо } 0,25 \leq g \leq 0,35 \\ 4,5 - 10g, \text{ якщо } 0,35 \leq g \leq 0,45 \end{cases}$
G_3	$\mu_3(g) = \begin{cases} 10g - 3,5, \text{ якщо } 0,35 \leq g \leq 0,45 \\ 1, \text{ якщо } 0,45 \leq g \leq 0,55 \\ 6,5 - 10g, \text{ якщо } 0,55 \leq g \leq 0,65 \end{cases}$
G_4	$\mu_4(g) = \begin{cases} 10g - 5,5, \text{ якщо } 0,55 \leq g \leq 0,65 \\ 1, \text{ якщо } 0,65 \leq g \leq 0,75 \\ 8,5 - 10g, \text{ якщо } 0,75 \leq g \leq 0,85 \end{cases}$
G_5	$\mu_5(g) = \begin{cases} 10g - 7,5, \text{ якщо } 0,75 \leq g \leq 0,85 \\ 1, \text{ якщо } 0,85 \leq g \leq 1 \end{cases}$

За даними показниками обчислено значення функцій приналежності терм-множинам. Далі були визначені значення в термах по кожному з напрямків ресурсної стратегії (табл. 2).

Таблиця 2

Розрахунок значень g_j в термах G_j (авторська розробка)

Терм-множини	G_1	G_2	G_3	G_4	G_5
<i>За ресурсною стратегією «Зміцнення та захист»</i>					
Вага терма P_j	0	0,22	0,35	0,42	0,025
Значення середнього інтервалу	0,075	0,30	0,50	0,70	0,90
Значення змінної g_j	0	0,065	0,173	0,291	0,023
<i>За ресурсною стратегією «Інвестування та ріст»</i>					
Вага терма P_j	0	0,31	0,44	0,25	0
Значення середнього інтервалу	0,075	0,30	0,50	0,70	0,90
Значення змінної g_j	0	0,093	0,220	0,175	0,0
<i>За ресурсною стратегією «Перегляд та репозиціонування»</i>					
Вага терма P_j	0	0,30	0,50	0,21	0
Значення середнього інтервалу	0,075	0,30	0,50	0,70	0,90
Значення змінної g_j	0	0,089	0,250	0,144	0,0
<i>За напрямом «Вилучення та виокремлення»</i>					
Вага терма P_j	0	0,39	0,32	0,19	0
Значення середнього інтервалу	0,075	0,30	0,50	0,70	0,90
Значення змінної g_j	0	0,116	0,162	0,133	0

Завершальним етапом є визначення сумарного значення змінної g і обґрунтування на основі отриманих значень інтегрального показника рівня готовності до стратегічних змін (табл. 3).

У таблиці наведено рекомендовані ресурсні стратегії для компетенцій найвищої стратегічної важливості, проте аналогічні розрахунки проведено і для компетенцій середньої та невисокої важливості.

Таблиця 3

Визначення сумарного значення змінної g і рівня розвитку компетенцій та відповідних ресурсних стратегій ПАТ «Укртелеком» (авторська розробка)

Стратегічно важливі компетенції підприємства	Сумарне значення змінної g	Значення функції приналежності $\mu_j(g)$	Відповідність рівня розвитку компетенції стратегії сталого розвитку підприємства
Надання послуг доступу до мережі Інтернет та фіксованої телефонії міжнародного, міжміського та місцевого зв'язку, телефонного зв'язку на конвергентних засадах з урахуванням індивідуальних вимог споживача	0,550	1	Середній
Розробка та реалізація генеральної стратегії	0,488	1	Середній
Вміння забезпечити повну відповідність між діючою організаційною структурою та організаційною культурою підприємства	0,482	1	Середній
Вміння забезпечити швидке оновлення нематеріальних активів (у т.ч. програмного забезпечення)	0,411	0,61 0,39	Середній Нижче середнього

Як бачимо, за трьома ключовими компетенціями ПАТ «Укртелеком» має у даний час середній рівень відповідності стратегії сталого розвитку, при цьому недостатній рівень має одна з найважливіших компетенцій: вміння забезпечити швидке оновлення нематеріальних активів.

Висновки. В умовах важкопередбачуваного та динамічного бізнес-середовища детермінантним підходом в управлінні телекомунікаційними підприємствами повинен стати підхід, який у стратегічному вимірі повинен зорієнтовувати підприємство на стратегію сталого розвитку та базуватись на компетентісних критеріях. Для цього спершу, необхідно забезпечити високий рівень особистісних професійних компетенцій працівників, далі – сформувати здатність до командної та міжкомандної взаємодії (це означає формування компетенції на рівні підприємства), і як цільовий результат – розвинути системну компетенцію (на рівні усього підприємства), яка буде означати здатність ефективного та результативного управління інтелектуальними активами.

Формування та розвиток означених компетенцій повинен чітко узгоджуватись зі стратегією сталого розвитку підприємства.

Запропонована концептуальна схема сталого розвитку ПАТ «Укртелеком» передбачає системне врахування 8-ими компонентів та зосередження ресурсних стратегій на розвитку відповідних компетенцій: 1. Підвищення рівня загальної стратегічної орієнтації та гнучкості підприємства; 2. Підвищення інвестиційної привабливості та фінансової стійкості підприємства; 3. Розвиток вертикальної та горизонтальної інтеграції підприємства на засадах конвергенції; 4. Розвиток організаційної культури у напрямі посилення корпоративної єдності; 5. Розвиток багатокомпонентної системи навчання та когнітивного розвитку персоналу; 6. Впровадження новітніх технологій на основі провідного міжнародного досвіду; 7. Модернізація програмно-апаратного забезпечення захисту інформації.

Список використаної літератури

1. Воронков Д. К. *Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти : монографія* / Д. К. Воронков. – Х.: ІНЖЕК, 2010. – 340 с.
2. Анискин Ю. П. *Управление корпоративными изменениями по критерию устойчивости : монография* / Ю. П. Анискин, П. А. Бульканов. – М.: Омега-Л, 2009. – 404 с.
3. Фламгольц Э. *Управление стратегическими изменениями: от теории к практике* / Э. Фламгольц, И. Рэндл; пер. с англ. под ред. Н. Яцук. – М.: Эксмо, 2012. – 320 с.
4. Воробієнко С. п. *Визначення складу показників конкурентоспроможності телекомунікаційних послуг. Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. 2009. – Вип. 248. – Т. 5. – С. 20-23.*
5. Єлісєєва О. К., Земляной Д. В. *Економіко-статистичний аналіз стану галузі зв'язку і телекомунікацій в Україні. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки. – 2016. – № 1 (232). – С. 83-88.*
6. Кораблінова І. А. *Соціальні технології у формуванні конкурентних переваг інфокомунікаційних компаній. Ефективна економіка. – 2014. – № 10. – URL: <http://www.econotyu.nauka.com.ua/?op=1&z=3457>*
7. Гранатуров В. М., Кораблінова І. А. *Конкурентоспроможність телекомунікаційних компаній: проблеми теорії та практики управління: монографія. – К.: Кафедра, 2012. – 317 с.*
8. Гільорме т. В. *Формування системи оцінки персоналу інноваційного підприємства. Сталій розвиток економіки. – 2015. – № 2 (27). – С. 177-184.*
9. Гребешкова О. М. *Динамічні здатності підприємства: способи виявлення та відстеження розвиненості / О. М. Гребешкова, О. Г. Малярчук // Бізнес-Інформ. – 2013. – № 3. – С. 321-325.*
10. Teece D. J. *Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance / D. J. Teece // Strategic Management Journal. – 2007. – № 28. – P. 1319-1350.*

Гусева Ольга Юрьевна, Гончаренко Сергей Васильевич. Обоснование детерминантных подходов к управлению изменениями на телекоммуникационных предприятиях. В статье сформулированы детерминантные подходы к управлению изменениями на телекоммуникационных предприятиях. Обоснованы элементы стратегии устойчивого развития телекоммуникационного предприятия ПАО «Укртелеком». Предложен научно-методический подход к определению соответствия ключевых компетенций предприятия стратегии его устойчивого развития с использованием теории нечетких множеств.

Ключевые слова: управление изменениями, стратегия устойчивого развития, компетенции телекоммуникационного предприятия.

Gusyeva Olga, Goncharenko Sergiy. Conceptual bases of management of intellectual leadership of enterprises. Article determinant formulated approaches to change management in telecommunications companies. Grounded elements of the strategy of sustainable development of the telecommunication company JSC "Ukrtelecom". A scientific and methodical approach to determine whether the core competencies of enterprise sustainable development strategy using the theory of fuzzy sets is elaborated.

Keywords: change management, strategy of sustainable development, the competence of the telecommunications enterprise.

УДК 658.15

Фурман І.В., к.е.н., доцент,
Вінницький національний
аграрний університет

ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ

У статті представлено різні наукові підходи до трактування сутності понять «фінансова стійкість» та «управління фінансовою стійкістю». Досліджено ключові стадії процесу управління фінансовою стійкістю підприємства. Узагальнено основні шляхи вдосконалення процесу управління фінансовою стійкістю підприємства.

Ключові слова: фінансова стійкість, управління фінансовою стійкістю, фінансова сфера, фінансові ресурси, фінансово-економічна діяльність.

Постановка проблеми. В ринкових умовах основою виживання і стабільного становища підприємства являється його фінансова стійкість. Функціонуючи як суб'єкт підприємницької діяльності, кожне підприємство має забезпечувати такий стан своїх фінансових ресурсів, за якого воно стабільно зберігало б здатність безперебійно виконувати свої фінансові зобов'язання перед діловими партнерами, державою, власниками, найманими працівниками. Поняття «фінансова стійкість» підприємства багатогранне, воно більш ширше від понять «платоспроможність» і «кредитоспроможність», так як включає в себе оцінку різних сторін діяльності фірми. Фінансова стійкість формується в процесі всієї виробничої діяльності і є головним компонентом загальної стійкості підприємства [4].

Сучасна система господарювання обумовлює зміну форм та методів управління підприємством, вимагає нових підходів до визначення місця та ролі підприємства у розвитку суспільного виробництва. Успіх структурних та організаційних трансформацій господарюючих суб'єктів багато в чому залежить від удосконалення методів управління їх діяльністю. Це стосується одного з найбільш складних, пріоритетних напрямів діяльності – фінансової сфери. Від її стану, як і від вмiлого використання фінансових інструментів, в значній мірі залежить успішне функціонування кожного суб'єкта господарювання та перспективи його розвитку.

Управління фінансовою стійкістю підприємства є одним з найбільш значимих функціональних напрямів системи фінансового менеджменту, який досить тісно пов'язаний з іншими системами управління. Безсумнівно, управління фінансовою стійкістю підприємства органічно входить до системи управління доходами та витратами, рухом активів, капіталу та грошових потоків, управління структурою капіталу та іншими аспектами його діяльності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання фінансової стійкості підприємства останнім часом стоїть у центрі уваги сучасних наукових досліджень. Аналіз