

elements and directions. In the article the plan of the competitive strategy of the enterprise, oriented on the growth of productivity of operational activity is presented.

Keywords: *competitiveness, efficiency of operating activity, strategy of increasing competitiveness.*

УДК 332.1

Євтушенко Н.О., к.е.н., доц.,
Державний університет
телекомунікацій

РЕАЛІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМУ КОНСАЛТИНГОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ НА РИНКУ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ

Розглянуто особливості взаємодії суб'єктів господарювання на ринку телекомунікацій. Виявлено поширені проблеми взаємодії телекомунікаційних підприємств на ринку послуг України та систематизовано їх за рівнями: державний рівень, рівень галузі і рівень підприємства. Запропоновано шляхи вирішення проблем телекомунікаційних підприємств через нову форму взаємодії – консалтингову, яка у процесі реалізації ґрунтується на комплексі системного, процесного і ресурсного наукових підходів, дія яких посилюється синергетическим ефектом. Доведено доцільність реалізації механізму консалтингової взаємодії на ринку телекомунікаційних послуг через моделі комунікативного простору та маркетингового забезпечення, з урахуванням підвищення професійних компетенцій працівників підприємства і консультантів.

Ключові слова: *механізм, консалтингова взаємодія, синергетичний ефект, комунікація, комунікативний простір, маркетингове забезпечення, ринок послуг, консалтингова компанія, телекомунікаційне підприємство.*

Постановка проблеми. Однією з ключових умов економічного зростання країни є розвиток інформаційно-комунікаційних технологій. Існуюча в даний час система взаємозв'язку суб'єктів сфери телекомунікацій України відображає особливості функціонування галузі, а саме: лібералізацію ринку телекомунікаційних послуг, формування конкурентного середовища, існування телекомунікаційної мережі загального користування операторів різних форм власності, діяльність яких організовується на ринкових принципах. Виробничий процес в телекомунікаційній сфері не закінчується на одному підприємстві. У створенні послуг беруть участь кілька територіально-віддалених, організаційно і фінансово-самостійних операторів, які при її наданні користувачам виконують різні технологічні операції. При цьому вони охоплюють практично всі населені пункти і утворюють єдину телекомунікаційну мережу країни. Головними дійовими суб'єктами ринку телекомунікаційних послуг України є оператори вітчизняної мобільної мережі, нові оператори та незалежні відомчі оператори.

У зв'язку з цим повинна бути чітко організована система взаємодії всіх суб'єктів ринку телекомунікаційних послуг України, підвищити ефективність якої можливо за умов введення нової форми взаємодії – консалтингової. Вирішено у ході дослідження трактувати консалтингову взаємодію як професійний комунікативний процес між суб'єктами економічних відносин з приводу вирішення проблемних ситуацій підприємств-замовників консалтингових послуг відповідно до підвищення їх потенційних можливостей [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У західній економічній літературі, консалтинг розглядався вченими як один з ефективних інструментів управління діяльністю підприємств. Істотний внесок у дослідження цього напрямку зробили М. Кубр, К. Макхем, В. Рів'єри, С. Джонсон, П. Блок та ін. Теоретико-методична база консалтингу висвітлювалась сучасними закордонними вченими: М. Кіппінг, Ф. Уїкхем, М. Шарко, Э. Шейн, Д. Гейбл, Л. Грейнер, Е. Уткін, В. Алешнікова, А. Блинов, Г. Маринко, А. Посадський, Й. Пригожин, В. Рапопорт та ін.

Дослідження питань стану та розвитку консалтингу в умовах глобалізаційних перетворень, знайшли своє відображення в працях таких вітчизняних науковців як: В. Верба, С. Дунда, Т. Решетняк, С. Козаченко, А. Краснейчук, В. Новицький, О. Трофімова, М. Федик, О. Кленін. Питання щодо механізму діяльності підприємств, особливостей його реалізації є ключовими напрямками дослідження вчених. Науково-методологічні основи механізму діяльності підприємств розглядалися в працях таких вчених як А.А. Малицький Ю.В. Овсюченко та Т.В. Полозова [2; 3], С.О. Тульчинська [4], Т.А.Владимирова [5, с.13-14] та інші.

Невирішена раніше частина загальної проблеми. Однак, при всьому розмаїтті наукових доробок, розгляду сутності та змісту консалтингових компанії в управлінні телекомунікаційними підприємствами, питання консалтингової взаємодії цих суб'єктів поки що не розглядалися. Крім того потребують дослідження тематичні засади щодо реалізації механізму консалтингової взаємодії через моделі менеджменту та маркетингу.

Метою статті. Огляд проблем телекомунікаційних підприємств в процесі їх діяльності за рівнями управління та обґрунтування доцільності реалізації механізму консалтингової взаємодії на ринку телекомунікаційних послуг через моделі комунікативного простору та маркетингового забезпечення.

Виклад основного матеріалу. В процесі вивчення особливостей розвитку ринку телекомунікаційних послуг були проведенні дослідження організаційно-економічних, інноваційних, маркетингових та психологічних аспектів консалтингового взаємодії суб'єктів господарювання, що дозволило виділити та обґрунтувати проблеми взаємодії суб'єктів телекомунікаційної сфери, а також систематизувати їх за рівнями: державний рівень, рівень галузі і рівень підприємства. Проблеми взаємодії телекомунікаційних підприємств на державному рівні в Україні представлені на рис. 1.

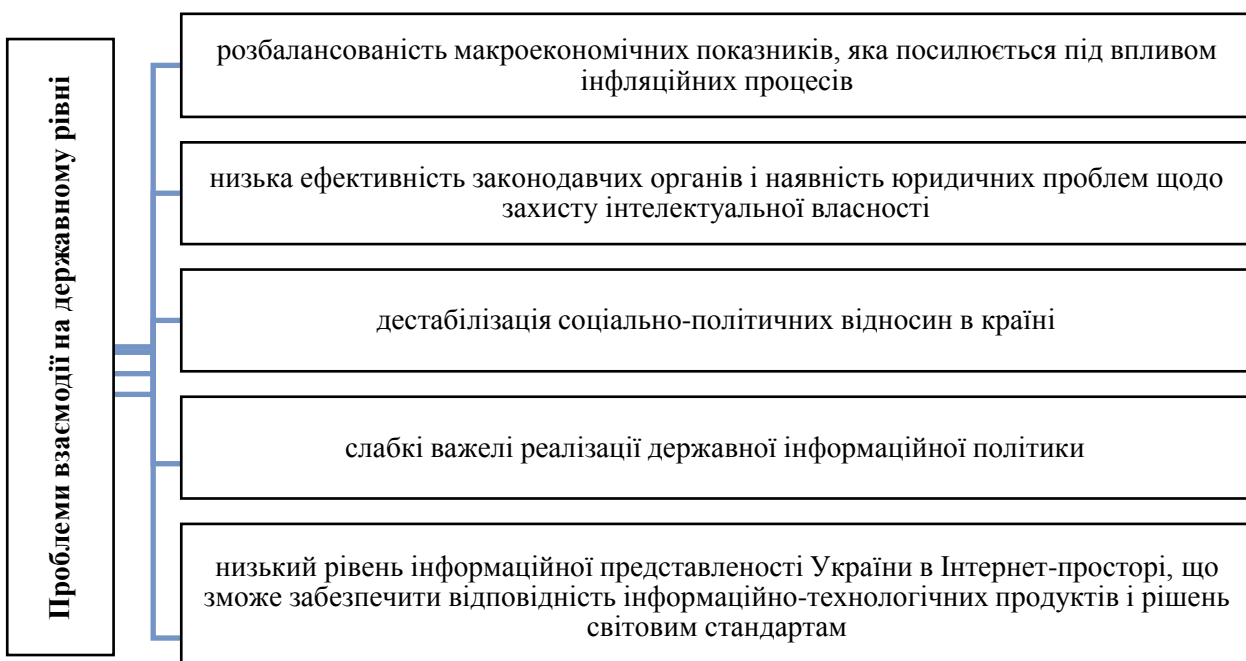


Рис. 1. - Проблеми взаємодії підприємств телекомунікаційної сфери на державному рівні в Україні (сформовано автором)

Головними дійовими суб'єктами ринку телекомунікаційних послуг України є оператори вітчизняної мобільної мережі, нові оператори та незалежні відомчі операторів, які відрізняються один від одного: набором послуг, що надаються; територією, в межах якої надаються послуги; типом клієнтів, на яких орієнтовані надані ними послуги; наявної в їх володінні інфраструктурою - лініями зв'язку, комутаційним устаткуванням, інформаційними серверами тощо. Лідером протягом останніх років є рухомий (мобільний) зв'язок, питома вага доходів від надання якого в загальному обсязі телекомунікаційних послуг за період 2015-2016 рр. тримається на рівні приблизно 60% (від 59,4% у 2015р. до 55,1% у 2016р.) [13].

Проте, існують проблеми, які виникають у процесі надання телекомунікаційних послуг на рівні галузі в Україні, що гальмують розвиток і функціонування телекомунікаційних підприємств (рис.2).

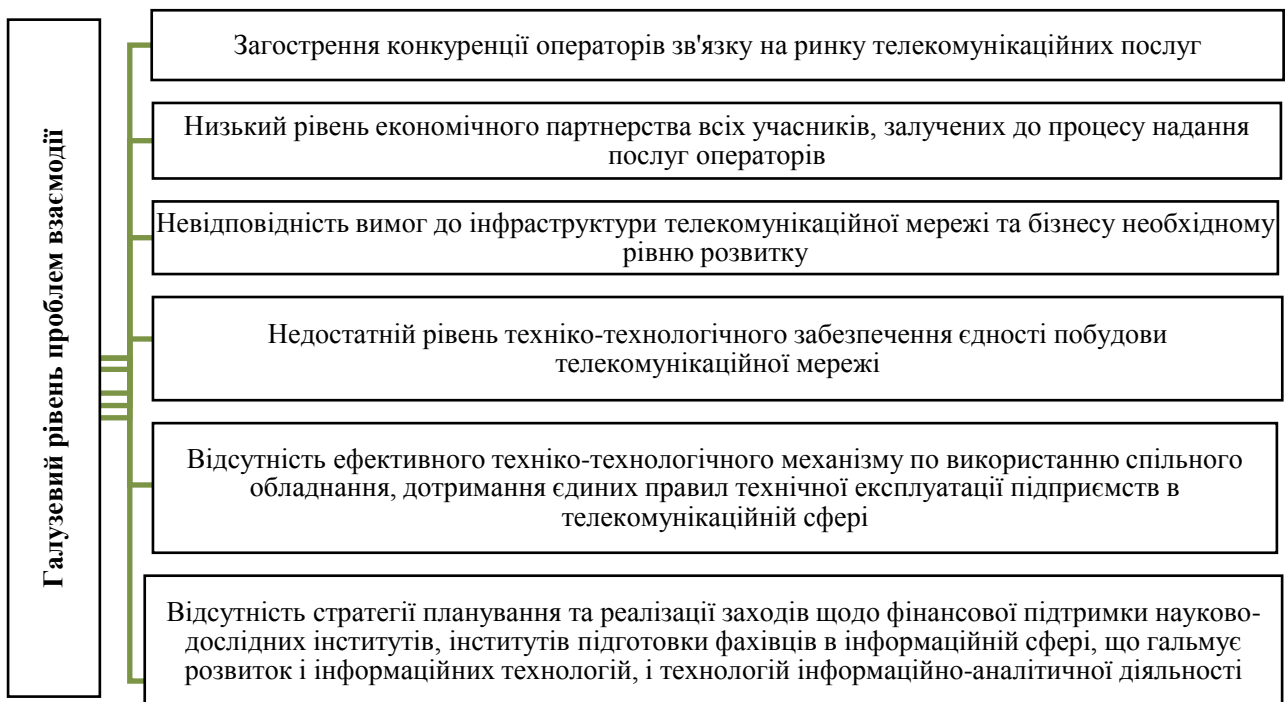


Рис. 2. – Галузевий рівень проблем взаємодії підприємств телекомунікаційної сфери в Україні (сформовано автором)

Незважаючи на відсутність позитивних тенденцій розвитку телекомунікаційної галузі, результати проведеного дослідження дозволяють вважати телекомунікації провідним сектором економіки України, оскільки майже 20% всього обсягу наданих в країні послуг реалізуються в процесі діяльності її операторів і провайдерів [13]. Ключовими важелями розвитку галузі залишаються інновації - від широкосмугового зв'язку, певною імперативом лідерства 2010 року до розвитку конвергентних мереж на базі 4G і 5G технологій в даний час.

З огляду на особливості діяльності телекомунікаційних операторів, їх спільної участі в наданні послуг споживачам, було виявлено ряд проблем взаємодії на рівні телекомунікаційних підприємств в Україні (рис. 3).

Виявлені проблеми організаційно-економічної взаємодії суб'єктів ринку телекомунікаційних послуг України показали відсутність ефективних важелів регулювання процесів взаємодії, що негативно позначається на функціонуванні галузі, її прибутковості і є причиною значної кількості конфліктів і навіть судових суперечок.

Одним із шляхів вирішення проблем є впровадження нових форм взаємодії, в тому числі і консалтингової. Вважаємо, що взаємодія суб'єктів телекомунікаційних підприємств принесе високі позитивні результати в умовах залучення посередницьких послуг

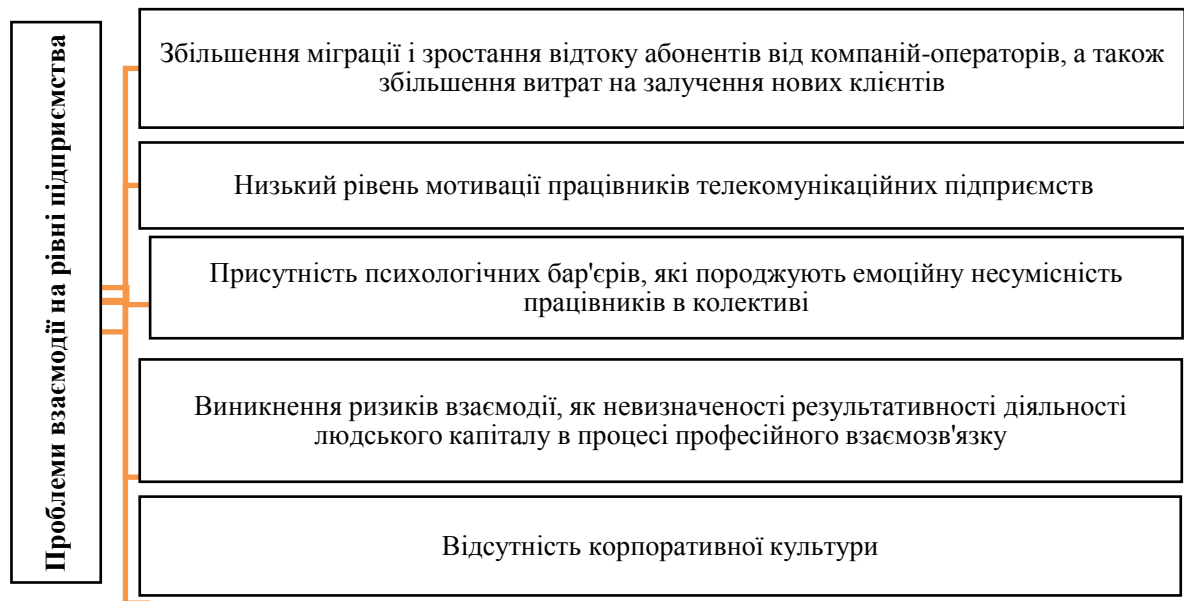


Рис. 3. - Проблеми взаємодії на рівні телекомунікаційних підприємств в Україні (сформовано автором)

консалтингових компаній. Метою доповнення консалтингової складової в процес взаємодії є вирішення проблемних питань за допомогою прямого чи опосередкованого впливу консалтингової компанії на організаційно-економічну діяльність телекомунікаційного підприємства.

Для досягнення поставленої мети представляється необхідним використовувати не тільки традиційні наукові підходи, які будемо представляти як комплекс системного, процесного і ресурсного, а й сучасне розуміння процесів взаємодії між консалтинговою компанією і телекомунікаційним підприємством з позицій синергетики, яка вивчає уявлення про процеси організації та самоорганізації в складних обставинах [6]. Синергетичний ефект консалтингової взаємодії на різних рівнях системи управління представлено на рисунку 4.

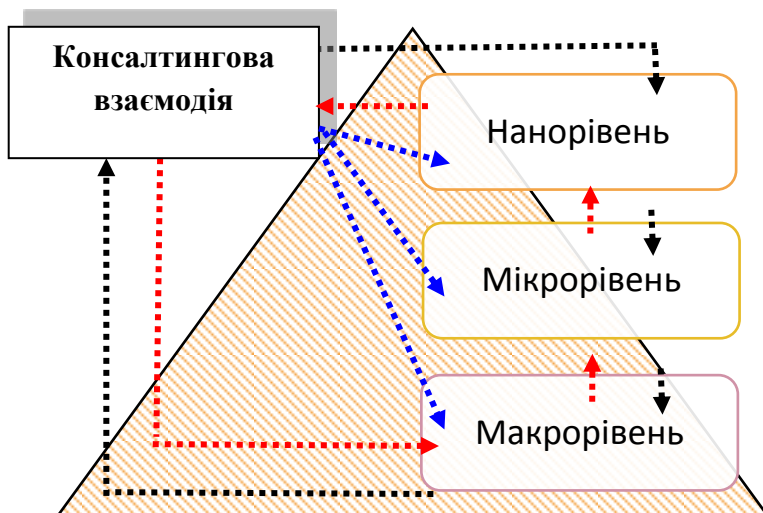


Рис. 4. - Синергетичний ефект консалтингової взаємодії на різних рівнях системи управління (сформовано автором)

Синергетичний ефект консалтингової взаємодії на різних рівнях систем управління (макрорівні, мікрорівні та нанорівні) уявімо, як змістовну характеристику кожного рівня окремо (рис. 5.).

Облік синергетичного впливу факторів дозволить з більшим ступенем впевненості оцінювати ефективність діяльності консалтингової взаємодії і якісно прогнозувати результати фінансово-господарської діяльності телекомунікаційного підприємства після рішення його проблемних питань. Результатом реалізації комплексно-синергетичного підходу повинна стати оптимізація механізму управління цим підприємством і його структурних підрозділів.

З огляду на комплекс системного, процесного і ресурсного підходів, дія яких посилюється синергетичним ефектом, пропонуємо в подальшому розглядати організацію спільної діяльності між консалтинговою компанією і підприємством як методологічний базис по формуванню практичної складової організаційно-економічного механізму консалтингової взаємодії через комунікативний простір.



Рис. 5. – Синергетичний ефект консалтингової взаємодії в різних системах управління (сформовано автором)

У загальному розумінні комунікативний простір включає наступні компоненти:

- 1) наміри і цілі учасників комунікативного процесу обміну інформацією;
- 2) відносини і позиції партнерів (консалтингової компанії і підприємства), їх взаємозв'язок і взаємовплив;
- 3) взаєморозуміння партнерів і зворотний зв'язок в процесі реалізації консалтингових послуг підприємству-замовнику;
- 4) кошти повідомлення і канали передачі інформації між учасниками консалтингової взаємодії;
- 5) корпоративна культура консалтингової взаємодії, яка реалізується через норми спілкування і мовні цінності.

Комунікативний простір є обов'язковою умовою у процесі реалізації механізму консалтингової взаємодії, який автором запропоновано визначати як систему взаємозалежних цілей, організаційно-правових інструментів, форм, методів і економічних важелів, за допомогою яких буде здійснюватися професійний комунікативний процес на

кожному етапі консалтингового проекту та вироблятися управлінські рішення від початку проекту до його реалізації з метою трансформації уявлень і цінностей і з одночасним формуванням високого рівня корпоративної культури [7].

Модель компонентів комунікативного простору, яка утворюється у процесі реалізації механізму консалтингової взаємодії приведена на рисунку 6.

Таким чином, ключовим параметром успішності консалтингової взаємодії є синергетичний ефект, що обумовлює ефективність організації та самоорганізації з урахуванням індивідуального внеску кожного консультанта в ході вирішення проблемних питань підприємства замовника.



Рис. 6. – Модель комунікативного простору в процесі реалізації механізму консалтингової взаємодії (сформовано автором)

У процесі реалізації механізму консалтингової взаємодії, консалтингова компанія в першу чергу здатна налагодити маркетингове забезпечення надання нових високоякісних телекомунікаційних послуг підприємству-замовнику, спрямованих на максимально повне задоволення потреб клієнтів, підтримання багатоканальних комунікаційних взаємодій з усіма зацікавленими сторонами, з якими контактує замовник.

Основна ідея маркетингу, полягає в тому, що об'єктом управління поступово стає сукупне рішення, а тривалі відносини (комунікації) з клієнтами та іншими зацікавленими учасниками процесу виробництва і надання телекомунікаційних послуг, ефективно стимулюють дифузію позитивних рекомендацій «потенційним» клієнтам. Вважаємо, що маркетингове забезпечення діяльності телекомунікаційних підприємств полягає у використанні комплексу маркетингу, розробленого на основі його інструментів, які у поєднанні з відповідними способами та концепціями орієнтують ці підприємства [8-11].

В такому випадку результатами взаємодії суб'єктів телекомунікаційної сфери має стати не досягнення якогось абстрактного переваги перед конкурентами, а формування здатності підтримувати відносини з покупцями через рекламу, індивідуалізовані канали просування, асортимент, ціни, системи знижок та способи доставки (рис. 7). Одночасно, зміни у виробничих процесах приведуть до підвищення професійних компетенцій працівників телекомунікаційних підприємств, які будуть володіти таким набором компетенцій як: комунікативна, мовленнєва, інформаційна, технологічна, психологічна,

полікультурна, соціальна, креативна і, зрозуміло, компетентність особистісного самовдосконалення.

Керівникам необхідно пам'ятати, що найбільша цінність підприємства – це люди, які у процесі діяльності набувають властивостей капіталу. Тому підвищення професійної компетенції працівників як консалтингової компанії так і комунікаційного підприємства повинні доповнюватися впровадженням етичних норм та мовних цінностей у складі корпоративної культури, що є характерною ознакою успішної діяльності та надасть відчутну економічну вигоду. З цього приводу корпоративну культуру слід використовувати як стратегічний інструмент в системі управління, який умовно поділяють на два напрями. Перший напрям визначається формами і засобами управління. Другий - об'єднує специфічні підходи: універсальність знаково-символічної системи; система комунікаційних чинників; діяльність і оновлення керівного складу та персоналу; спільна або відокремлена робота, навчання або участь у корпоративних заходах співробітників [12].

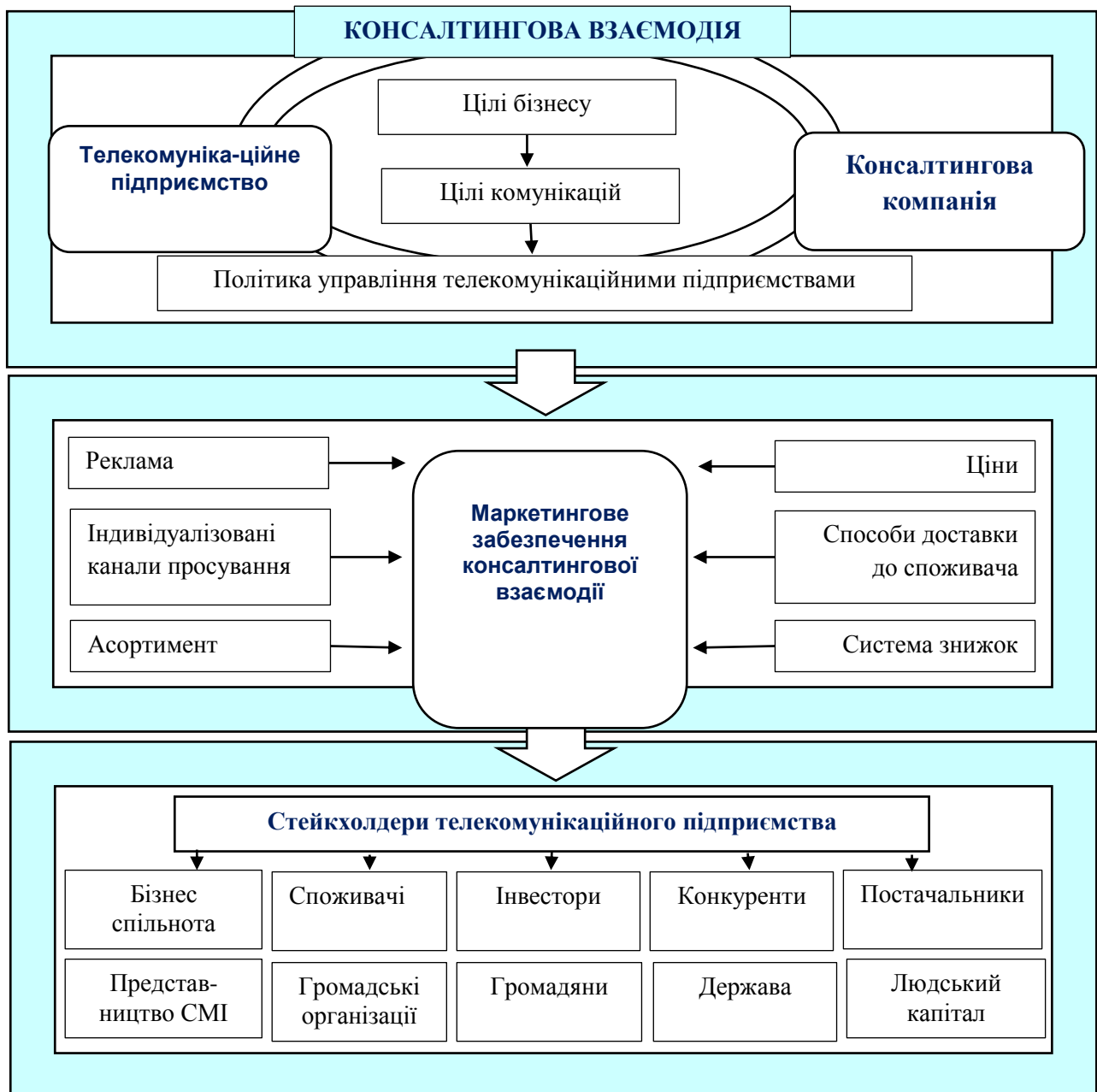


Рис. 7. - Модель маркетингового забезпечення в процесі реалізації механізму консалтингової взаємодії (сформовано автором)

Висновки. Таким чином, вважаємо, що гармонійне поєднання процесів організації і реалізації консалтингової взаємодії у поєднанні з маркетинговим забезпеченням відбуватиметься в умовах надійних, формалізованих і чітко визначених інструментів, форм, методів і важелів закладених в організаційно-економічному механізмі цієї взаємодії, що сприятиме підвищенню результативності консалтингової компанії і формувати діяльність телекомунікаційного підприємства як конкурентоспроможного на ринку послуг в довгостроковій перспективі.

Список використаної літератури

1. Євтушенко Н.О. Компаративний аналіз поняття «консалтингова взаємодія» / Н.О. Євтушенко // *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* - Київ : ДУТ, 2017. – 1 (19).- С.42-50.
2. Полозова Т.В. Сутність організаційно-економічного механізму функціонування підприємств промисловості [Електронний ресурс] / Т.В. Полозова, Ю.В. Овсюченко - Режим доступу: http://librar.org.ua/sections_load.php?s=business_economic_science&id=6558
3. Малицький А.А. Структуризація організаційно-економічного механізму управління підприємством торгівлі в умовах ринку / А. А. Малицький // *Торгівля і ринок України.* – 2009. – № 27. – С. 198-205.
4. Тульчинська С. О. Функціонування організаційно-економічного механізму інноваційного процесу / Тульчинська С.О. // *Стратегічні пріоритети.* 2008. - №1(6). - С.98-106.
5. Владимірова Т.А. Финансово-экономический механизм интеграционного взаимодействия в сложной экономической системе: рычаги и методы / Т.А. Владимірова. – Новосибирск: СИФБД, 2002. – 127 с.
6. Кэмпбелл Э. Стратегический синергизм. / Э. Кэмпбелл, Саммерс Лачс, 2-е изд. СПб. : Питер, , 2004, - 416 с.
7. Євтушенко Н.О. Особливості організаційно-економічного механізму консалтингової взаємодії / Н.О. Євтушенко // *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики»: збірник наукових праць.* – Полтава: Видавництво «Сіміон», 2017. – С. 288-291.
8. Котлер Ф. Основы маркетинга: [пер. с англ.] / Филип Котлер, Гари Армстронг, Джон Сондерс, Вероника Вонг. – [2-е изд.]. – М. и др.: Изд. дом “Вильямс”, 2001. – 944 с.
9. Эванс Дж. Маркетинг / Дж. Эванс, Б. Берман. – М.: Экономика, 1990. – 350 с.
10. Kohls Richard L. Marketing of agricultural products / Richard L. Kohls, Joseph N. Uhl. – 7-th. ed. – New York: Macmillan publishing company, 1990. – 545 p.
11. Лебединський О.І. Формування механізму маркетингового забезпечення діяльності підприємств АПК / О.І. Лебединський // *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії.* Вип. 1 (4) – Т. 1. – Полтава: ПДАА, 2002. – С. 170 – 175.
12. Виноградова О.В., Євтушенко Н.О. Корпоративна культура як стратегічний інструмент в системі управління телекомунікаційними підприємствами / О.В. Виноградова, Н.О. Євтушенко // *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* Збірник наукових праць.- Київ: ДУТ, 2016. - №4. - С. 23-30.
13. Стан і розвиток зв'язку України за 2015- 2016 рік. Державна служба статистики України. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

Євтушенко Наталія Александровна. Реалізація механізму консалтингового взаємодія на ринку телекомунікаційних послуг України: проблеми і пути рішення. Рассмотрены особенности взаимодействия субъектов хозяйствования на рынке телекоммуникаций. Выявлены распространенные проблемы взаимодействия телекоммуникационных компаний на рынке услуг Украины и систематизировано их по уровням: государственный уровень, уровень области и уровень предприятия. Предложены пути решения проблем телекоммуникационных предприятий через новую форму

взаимодействия - консалтинговую, которая в процессе реализации основывается на комплексе системного, процессного и ресурсного научных подходов, действие которых усиливается синергетическим эффектом. Доказана целесообразность реализации механизма консалтингового обеспечения на рынке телекоммуникационных услуг через модели коммуникативного пространства и маркетингового взаимодействия, с учетом повышения профессиональных компетенций работников предприятия и консультантов.

Ключевые слова: механизм, консалтинговое взаимодействие, синергетический эффект, коммуникации, коммуникативное пространство, маркетинговое обеспечение, рынок услуг, консалтинговая компания, телекоммуникационное предприятие.

Yevtushenko Natalya. Implementation of the consulting interaction mechanism on the market of telecommunication services of ukraine: problems and ways of solution. In the article were considered features of interaction of interaction between enterprises on the telecommunications market. Were identified common problems of interaction telecommunication enterprises in the market of services of Ukraine and systematized them by levels: state level, level of the region and enterprise level. Were proposed ways to solve problems of telecommunication enterprises in a new form interactions – Consulting, which is based in the process of implementation at the complex system, process and resource scientific approaches, whose actions intensified synergistic effect. It was proved expedient implementation of mechanism consulting interaction on the market of telecommunication services in models communicative space and marketing support with considering increase professional competences employees enterprises and consultants.

Keywords: mechanism, consulting interaction, synergistic effect, communications, communicative space, marketing support, market services, consulting company, telecommunication enterprise.