

УДК 330.34; 338.33; 658.5

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

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНВЕРГЕНТНО-ОРІЄНТОВАНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ЗВ'ЯЗКУ УКРАЇНИ

*У статті запропоновано методичний підхід до управління конвергентно-орієнтованим розвитком телекомунікаційних підприємств на основі 7 ключових імперативів. На основі запропонованого підходу визначено рівень конвергентного розвитку провідних телекомунікаційних підприємств ПАТ «Київстар» та ПАТ «Укртелеком». з використанням теорії нечітких множин. Обґрунтовано напрями підвищення ефективності управління конвергентно-орієнтованим розвитком підприємств у розрізі кожного імперативу.*

**Ключові слова:** конвергенція, розвиток, конвергентний розвиток телекомунікаційного підприємства.

**Постановка проблеми.** В умовах розвитку цифрової економіки детермінантним підходом в управлінні телекомунікаційними підприємствами повинен стати підхід, який у стратегічному вимірі повинен зосередити підприємство на конвергентній орієнтації. При цьому він повинен базуватись на критеріях сталого розвитку в умовах інноваційної екосистеми. Для цього спершу необхідно забезпечити методологічний інструментарій, який дозволить:

1. Врахувати сучасні імперативи конвергентно-орієнтованого розвитку підприємств;
2. Сформувати під кожний імператив відповідну систему показників для оцінки поточного рівня конвергентного розвитку телекомунікаційного підприємства;
3. Обґрунтувати економіко-математичний інструментарій для проведення інтегрованої оцінки рівня конвергентного розвитку за умов використання показників різної розмірності;
4. Визначити напрями підвищення ефективності управління конвергентно-орієнтованим розвитком телекомунікаційного підприємства для забезпечення його стратегічної стійкості.

Тільки системне вирішення чотирьох означених вище завдань здатне забезпечити ефективний розвиток вітчизняних підприємств сфери зв'язку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, невіршена раніше частина загальної проблеми.** Визначенню категорії «конвергенція» та обґрунтуванню актуальності конвергентно-орієнтованого розвитку останніми роками присвячено багато досліджень. Серед вітчизняних учених, які підтримують та розвивають концепцію конвергентного розвитку, слід відзначити Л. Беновську [1], А. Бойко [2], Л. Гур'янову [3], В. Жовтанецького [4], Д. Проценко [5], С. Денежнікова [6], І. Матюшенко [7], І. Святуху [8] та інших.

Проблематика управління розвитком підприємств також є предметом активного наукового пошуку вітчизняних та зарубіжних учених, особливо в останньому десятиріччі. Стосовно науково-методичних підходів в управлінні розвитком телекомунікаційних підприємств існує багато ґрунтовних досліджень, зокрема, представлених такими ученими, як С. Воробієнко [9], О. Єлісеєва [10], І. Кораблінова [11], В. Гранатуров [12], тощо.

Означені наукові розробки містять ґрунтовні положення та рекомендації, проте потребують удосконалення, особливо в частині обґрунтування елементів стратегії управління телекомунікаційними підприємствами з орієнтацією на конвергентно-орієнтований розвиток та інноваційну екосистему.

**Мета дослідження.** Обґрунтування науково-методичного підходу до управління конвергентно-орієнтованим розвитком підприємств сфери зв'язку України.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз тенденцій формування сучасного бізнес-середовища дозволив виокремити сім ключових імперативів конвергентного розвитку телекомунікаційних підприємств в Україні. Вони, по-перше, врахують глобальні тенденції розвитку сучасного бізнес-середовища, а по-друге, роблять акцент на важливості застосування конвергентно-орієнтованих принципів функціонування підприємств сфери телекомунікацій.

Відповідно до означених вище імперативів пропонується науково-методичний підхід до управління конвергентно-орієнтованим розвитком телекомунікаційних підприємств, структурно-логічна схема якого представлена на рис. 1.



Рис 1. Структурно-логічна схема методичного підходу до управління конвергентно-орієнтованим розвитком телекомунікаційних підприємств (розроблено автором)

Запропонований науково-методичний підхід апробовано на двох найбільш потужних телекомунікаційних підприємствах України ПАТ «Київстар» та ПАТ «Укртелеком».

ПАТ «Київстар» є одним з найбільших операторів телекомунікацій України, який надає послуги зв'язку та передачі даних на основі широкого спектру мобільних і фіксованих технологій, у тому числі 3G. Абонентами компанії є понад 26 млн клієнтів мобільного зв'язку і 810 тис. клієнтів фіксованого широкосмугового інтернету. Компанія входить до складу VEON Ltd., однієї з найбільших у світі інтегрованих телекомунікаційних компаній, з головним офісом у Нідерландах. ПАТ «Київстар» досягло значних успіхів завдяки інвестиціям в розвиток мобільної мережі, яка охоплює всі великі та малі міста України, а також понад 28 тис. сільських населених пунктів, усі основні національні й регіональні траси, більшість морських та річкових узбереж. За 20 років роботи в Україні, компанія забезпечила понад 50 мільярдів гривень надходжень до держбюджету у вигляді податків та обов'язкових платежів і майже 35 мільярдів гривень інвестицій у розвиток телекомунікаційної інфраструктури України. ПАТ «Київстар» першим серед інших операторів України повністю модернізувало комутаційну мережу для підготовки до запровадження технологій швидкісної мобільної передачі даних. У мережі компанії встановлено новітнє обладнання, що підтримує стандарти зв'язку 3G, 4G та LTE [13].

ПАТ «Укртелеком» також є однією з найбільш компаній України, яка надає великий спектр телекомунікаційних послуг майже в усіх регіонах країни. У теперішній час компанія займає провідні позиції на ринку фіксованої телефонії і позиціонує її як ключову стратегічну бізнес-одиночку. Також ПАТ «Укртелеком» є одним з лідерів швидкісного фіксованого доступу до мережі інтернет. Компанія створила найпотужнішу в Україні національну магістральну мережу передавання даних, побудовану на базі сучасної технології DWDM, яка дозволяє надавати споживачам сучасні послуги зв'язку майже в усіх населених пунктах країни. Бізнес ПАТ «Укртелеком» зосереджений здебільшого в Україні. Більшість доходів походять з України та надходять у гривні (88 % - у 2016 році, 89 % - у 2015 році). При цьому компанія має частку валютних надходження від іноземних операторів, що є додатковим засобом забезпечення діяльності та мінімізує негативний вплив валютних ризиків на зобов'язання перед контрагентами [14].

Стратегічні бізнес-одиночки досліджуваних підприємств узагальнені у розрізі моно-послужових та конвергентних представлені у табл.1.

Для формування ґрунтовної системи показників оцінки рівня управління конвергентно-орієнтованим розвитком означених підприємств, спершу було проаналізовано динаміку ключових показників їх фінансово-економічної діяльності

Аналіз показав, що обидва підприємства мають за останні роки стабільні і високі обсяги чистого доходу від реалізації послуг, вони є операційно прибутковими, мають при цьому достатньо великі обсяги інших фінансових доходів. Найголовнішою позитивною тенденцією є стабільне отримання підприємствами чистого прибутку, який частково реінвестується у подальший розвиток, а частково – спрямовується на реалізацію соціально-важливих проєктів. Більш детальний аналіз динаміки індикативних показників фінансово-економічної ефективності ПАТ «Київстар» та ПАТ «Укртелеком» у 2015-2016 рр. продемонстрував значну перевагу першого підприємства за ключовими складовими ефективності.

Зокрема, ПАТ «Київстар» у 2016 р. досягло у 2016 р. приросту чистого прибутку на 31% у поточних цінах та на 17% у порівняннях. Особливо важливим є те, що рівень комерційної рентабельності за чистим прибутком у поточному році зріс на 4 відсоткових пункти та склав 21,5 %. Це значно перевищує середньогалузевий рівень рентабельності. Сума чистого прибутку також є однією з найбільших у галузі – 3387067 тис.грн. Слід також відзначити стабільно високий рівень рентабельності власного капіталу підприємства (27, 2 % у 2016 р.), що є безперечним індикатором високої інвестиційної привабливості. Єдиним фінансово-ризиковим аспектом діяльності підприємства є відсутність власного оборотного капіталу і, відповідно, недостатньо високий рівень маневреності власного капіталу.

Таблиця 1

**Виокремлення стратегічних бізнес-одиниць ПАТ «Київстар»  
та ПАТ «Укртелеком» у 2015 – 2016 рр. (сформовано автором)**

ПАТ «Київстар»	ПАТ «Укртелеком»
<b>Неконвергентні (моно-послугові) бізнес-одиниці</b>	
1. Послуги мобільного (рухомого) зв'язку	1. Послуги фіксованого зв'язку
2. Послуги доступу до мережі інтернет	2. Послуги доступу до мережі інтернет
3. Послуги фіксованого зв'язку (не є стратегічно важливою бізнес-одиницею)	3. Послуги мобільного зв'язку (представлені інвестицією у дочірнє підприємство ТОВ «ТриМОБ», яке утримується для продажу)
<b>Конвергентні (мульти-послугові) бізнес-одиниці</b>	
1. Інтегрована послуга «Мобільний зв'язок + інтернет»: - для фізичних осіб; - для підприємств;	4. Інтегрована послуга «Фіксований зв'язок + інтернет»: - для фізичних осіб; - для підприємств;
5. Інтегровані послуги з 14 варіативних послуг зв'язку та їх smart-підтримки: - для великих підприємств - для малих та середніх підприємств	5. Інтегрована послуга «Інтернет + передача даних + хмарний інтернет» (об'єднання всієї мережі бізнес-процесів): - для великих підприємств; - для малих та середніх підприємств;
6. Інтегрована послуга «Мобільний Microsoft Office + Мобільна віртуальна АТС + M2M»: - для великих підприємств - для малих та середніх підприємств	6. Інтегрована послуга «Дата центр + передача даних + захист від DDoS-атак» (послуги зберігання, резервування та захисту даних за рахунок оренди ЦОД УДК та надання безпечних каналів зв'язку): - для великих підприємств; - для малих та середніх підприємств.

ПАТ «Укртелеком» має значно нижчі значення аналогічних показників. Рівень комерційної рентабельності за чистим прибутком компанії наближується до середньогалузевого (9,4 % у 2015 р., та 9,5 % у 2016 р.) та має тенденцію до стабілізації.

Для формування первинних висновків про рівень конвергентного розвитку досліджуваних підприємств у роботі оцінено динаміку чистих доходів від надання послуг за видами та конвергентно-орієнтованих послуг, зокрема. Стосовно ПАТ «Київстар» слід відзначити стрімке для сьогодишньої економіки (на 35,1 % у поточних цінах) зростання доходів від основного виду діяльності, а саме – це: плата за: з'єднання; підключення до нових тарифних планів; підключення до додаткових послуг; перерахування коштів між абонентськими рахунками; послугу "Екстрагроші" тощо. За обсягами доходу цього виду послуг також є найвищими (5504926,0 тис.грн. у 2016 р.). Друге місце належить доходам від інтерконекту тобто від надання послуг із завершення дзвінків з мереж інших операторів на мережу компанії (3879681,0 тис.грн. у 2016 р.). ПАТ «Укртелеком» (табл. 2.5.) найвищі та найбільш стабільні доходи має від абонентської плати за послуги фіксованого зв'язку та дзвінків в межах міста ( 2713167,0 тис.грн. у 2016 р.) та від надання доступу до мережі інтернет (2713167,0 тис.грн. у 2016 р.).

У дослідженні запропоновано алгоритм визначення рівня управління конвергентно-орієнтованим розвитком телекомунікаційного підприємства, який базується на використанні теорії нечітких множин. У відповідності з алгоритмом розроблено систему показників для оцінки рівня управління конвергентно-орієнтованим розвитком досліджуваних телекомунікаційних підприємств. Для кожного з імперативів було обрано по 4 показники.

Інтегральний показник рівня конвергентного розвитку розраховується як сума значень в термах з урахуванням ваги терма. За даними показниками були визначені значення функцій приналежності терм-множинам. Завершальним етапом є визначення сумарного значення змінної  $g$  і обґрунтування на основі отриманих значень інтегрального показника рівня конвергентного розвитку (табл. 2 і табл. 3).

У таблиці наведено відповідність існуючого рівня управління конвергентно-орієнтованим розвитком ПАТ «Київстар» у розрізі кожного з обґрунтованих імперативів.

Як бачимо, за всіма імперативами підприємство має конвергентну орієнтацію не нижче середнього рівня, що в цілому слід розглядати як позитивний результат та сприятливий тренд. Особливих успіхів у конвергентному розвитку ПАТ «Київстар» досягло у частині:

Таблиця 2

**Визначення сумарного значення змінної  $g$  для визначення рівня управління конвергентно-орієнтованим розвитком ПАТ «Київстар»**

Імператив управління конвергентно-орієнтованим розвитком підприємства	Сумарне значення змінної $g$	Значення функції приналежності $\mu_j(g)$	Відповідність існуючого рівня управління встановленої стратегії
1. Загальний рівень стратегічної орієнтації	0,550	1	Середній
2. Рівень фінансової стійкості та інвестиційної привабливості	0,587	0,61 0,39	Середній <b>Вище середнього</b>
3. Досягнутий та запланований рівні якості телекомунікаційних послуг	0,702	1	<b>Вище середнього</b>
4. Поглиблення вертикальної та горизонтальної інтеграції за рахунок розширення конвергентних послуг	0,662	1	<b>Вище середнього</b>
5. Багатокомпонентна система навчання та когнітивного розвитку персоналу	0,588	0,39 0,61	Середній <b>Вище середнього</b>
6. Запровадження нових та більш швидкісних технологій	0,488	1	Середній
7. Реалізація соціальних програм в аспекті розбудови екосистеми інновацій	0,618	0,39 0,61	Середній <b>Вище середнього</b>

1. Досягнутого та запланованого рівнів якості телекомунікаційних послуг (інтегральний показник – 0,702).

2. Поглиблення вертикальної та горизонтальної інтеграції за рахунок розширення конвергентних послуг (інтегральний показник – 0,662).

Як відомо, ПАТ «Київстар» дотримується вимог законодавства України в сфері телекомунікацій. Відповідно до Положення про якість телекомунікаційних послуг, затвердженого рішенням НКРЗ від 15.04.2010 № 174, оператори телекомунікацій зобов'язані оприлюднювати, у тому числі, за допомогою своїх веб-сайтів, показники щодо досягнутих рівнів якості послуг, та запланованих на поточний рік. Поточні та перспективні рівні якості телекомунікаційних послуг ПАТ «Київстар» (відповідно до Положення про якість телекомунікаційних послуг, затвердженого рішенням НКРЗ від 15.04.2010 № 174) є

достатньо високими і конвергентно зорієнтованими [13]. Другий результат, який засвідчує високий рівень конвергентної орієнтації, сформований за рахунок постійного розширення переліку конвергентно-орієнтованих послуг ПАТ «Київстар» та поглиблення на цій основі інтеграційних процесів компанії. Серед запропонованих останнім часом конвергентних послуг слід відзначити on-line платформи ведення бізнесу відповідно до обраної галузі, які інтегрують для компанії віртуальні мобільні АТС, послуги М2М, гео-сервіси, базові та фінансові послуги. Відповідність існуючого рівня управління конвергентно-орієнтованим розвитком ПАТ «Укртелеком» наведена у табл. 3

Таблиця 3

**Визначення сумарного значення змінної  $g_i$  для визначення рівня управління конвергентно-орієнтованим розвитком ПАТ «Укртелеком»**

Імператив управління конвергентно-орієнтованим розвитком підприємства	Сумарне значення змінної $g$	Значення функції приналежності $\mu_j(g)$	Відповідність існуючого рівня управління встановленій стратегії
1. Загальний рівень стратегічної орієнтації	0,534	1	Середній
2. Рівень фінансової стійкості та інвестиційної привабливості	0,412	0,61 0,39	Середній Нижче середнього
3. Досягнутий та запланований рівні якості телекомунікаційних послуг	0,586	0,39 0,61	<b>Вище середнього</b> Середній
4. Поглиблення вертикальної та горизонтальної інтеграції за рахунок розширення конвергентних послуг	0,511	1	Середній
5. Багатокомпонентна система навчання та когнітивного розвитку персоналу	0,527	1	Середній
6. Запровадження нових та більш швидкісних технологій	0,396	0,61 0,39	Середній Нижче середнього
7. Реалізація соціальних програм в аспекті розбудови екосистеми інновацій	0,507	1	Середній

Як бачимо, єдиний імператив, за яким ПАТ «Укртелеком» частково вдалося перевищити середній рівень конвергентного розвитку, є досягнутий та запланований рівні якості телекомунікаційних послуг. Також компанія має стабільний середній рівень загальної стратегічної орієнтації, багатокомпонентної системи навчання та когнітивного розвитку персоналу та реалізації соціальних програм в аспекті розбудови екосистеми інновацій. Система навчання та когнітивного розвитку персоналу ПАТ «Укртелеком» має достатньо ефективну стратегічну спрямованість і базується на залученні на конкурсній основі молодих фахівців або студентів 3-5 курсів у внутрішньо-корпоративні освітні проекти. Щодо імперативу «Поглиблення вертикальної та горизонтальної інтеграції за рахунок розширення конвергентних послуг» - ПАТ «Укртелеком» достатньо прогресивно запроваджує інтегровані послуги «Телефонія + Інтернет + Аналітичний сервіс» для великого і малого бізнесу у таких галузях, як аграрний сектор, фінансовий сектор, банківський сектор та державні сектори.

Завдяки цьому підприємству, попри зниження доходів від традиційних послуг фіксованого зв'язку, вдається підтримувати конвергентний розвиток на стабільно середньому рівні.

**Висновки.** Таким чином, запропоновані методологічні засади управління корвентно-орієнтованим розвитком підприємств сфери зв'язку України враховують сучасні імперативи означеного розвитку; пропонують систему показників та економіко-математичний інструментарій для проведення інтегрованої оцінки рівня конвергентного розвитку з використанням теорії нечітких множин, дозволяють визначити напрями підвищення ефективності управління конвергентно-орієнтованим розвитком телекомунікаційних підприємств в сучасних умовах.

Апробація запропонованого науково-методичного підходу показала, що ПАТ «Київстар» за всіма імперативами має конвергентну орієнтацію не нижче середнього рівня, що в цілому слід розглядати як позитивний результат та сприятливий тренд. Особливих успіхів у конвергентному розвитку ПАТ «Київстар» досягло у частині: досягнутого та запланованого рівнів якості телекомунікаційних послуг (інтегральний показник – 0,702); поглиблення вертикальної та горизонтальної інтеграції за рахунок розширення конвергентних послуг (інтегральний показник – 0,662).

ПАТ «Укртелеком» має єдиний імператив, за яким йому вдалося перевищити середній рівень конвергентного розвитку. Це – «Досягнутий та запланований рівні якості телекомунікаційних послуг» (інтегральний показник – 0,586). Щодо імперативу «Поглиблення вертикальної та горизонтальної інтеграції за рахунок розширення конвергентних послуг» - ПАТ «Укртелеком» достатньо прогресивно запроваджує інтегровані послуги «Телефонія + Інтернет + Аналітичний сервіс» для великого і малого бізнесу у таких галузях, як аграрний сектор, фінансовий сектор, банківський сектор та державні сектори. Завдяки цьому підприємству, попри зниження доходів від традиційних послуг фіксованого зв'язку, вдається підтримувати середній рівень конвергентного розвитку.

### Список використаної літератури

1. Беновська Л. Я. Аналіз та оцінка інноваційно-інвестиційних чинників конвергентного розвитку регіонів. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. – 2015. – Вип. 2. – С. 5–9.
2. Бойко А. В. Конвергенція та нерівномірність розвитку регіонів України: ризики, тенденції, перспективи. Економіка і регіон. – 2014. – № 1. – С. 72–78.
3. Гур'янова Л. С. Моделі оцінки впливу факторів циклоутворень на конвергентно-дивергентну динаміку розвитку регіонів. Інтелект XXI. – 2015. – № 6. – С. 37–45.
4. Жовтанецький В. І., Заблоцький Б. Ф. Політика структурної економічної оптимізації в конвергентній моделі розвитку регіону. Економіка промисловості. – 2013. – № 1-2. – С. 156–161.
5. Проценко Д. Огляд підходів до регулювання нових конвергентних аудіовізуальних засобів масової інформації: міжнародний досвід / Д. Проценко, Д. Тупчієнко. - К., 2012. - С. 13-16.
6. Денежніков С. С. Вплив NBIC-конвергенції технологій на еволюцію антропосоціогенезу: виклики сучасності / С. С. Денежніков // Філософія, релігія, світогляд : збірник наукових праць / за заг. ред. д. філос. н., проф. Мозгового І. П. – вип. 2. – 2012. – С. 5–15.
7. Матюшенко І. Ю. Перспективи конвергенції знань, технологій і суспільства на основі NBIC-технологій для вирішення глобальних проблем / І. Ю. Матюшенко // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики» 18-19 листопада 2015 р. – Х. : ФОП Лібуркіна Л. М., 2015. – С. 20-34. – 72 с.
8. Святуха І. А. Конвергенція знань, технологій та суспільства як необхідна умова прогресу людства у XXI столітті / І. А. Святуха // Вісник харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. – Х.: КНУ – Вип. 5. – 2016. – С. 104-107.

9. 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.
10. Єлісеєва 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.
11. 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>
12. Гранатуров В. М., Кораблінова І. А. *Конкурентоспроможність телекомунікаційних компаній: проблеми теорії та практики управління: монографія*. – К.: Кафедра, 2012. – 317 с.
13. Офіційний сайт ПАТ «Київстар» Режим доступу: [https://kyivstar.ua/uk/about/about/quality/quality\\_levels/2016y](https://kyivstar.ua/uk/about/about/quality/quality_levels/2016y)
14. Офіційний сайт ПАТ «Укртелеком» Режим доступу: <http://b2b.ukrtelecom.ua/solutions/agrarnyy-sektor-10>

**Гусева Ольга Юрьевна, Гончаренко Сергей Васильевич. Методологические основы управления конвергентно-ориентированным развитием предприятий сферы связи в Украине.** В статье предложен методический подход к управлению конвергентно-ориентированным развитием телекоммуникационных предприятий на основе 7 ключевых императивов. На основе предложенного подхода определен уровень конвергентного развития ведущих телекоммуникационных компаний ПАО «Киевстар» и ПАО «Укртелеком» с использованием теории нечетких множеств. Обоснованы направления повышения эффективности управления конвергентно-ориентированным развитием предприятий в разрезе каждого императива.

**Ключевые слова:** конвергенция, развитие, конвергентное развитие телекоммуникационного предприятия.

**Gusyeva Olga, Goncharenko Sergiy. Methodological bases of management of convergently oriented development for telecommunication companies in Ukraine.** The article proposes a methodical approach to the management of convergent-oriented development of telecommunication enterprises based on 7 key imperatives. Based on the proposed approach, the level of convergent development of leading telecommunication enterprises of PJSC "Kyivstar" and PJSC "Ukrtelecom" is determined. using the theory of fuzzy sets. The directions of increasing the efficiency of management of convergent-oriented development of enterprises in the context of each imperative are substantiated.

**Keywords:** convergence, development, convergent development of telecommunication enterprise.