

возможные эффекты интеграции, возникновение которых позволяет сформировать устойчивые предпосылки конкурентоспособного развития интегрированного образования.

Ключевые слова: топливно-энергетический комплекс, интеграция предприятий, управления интеграцией предприятий, процессный подход, синергетический эффект.

Kotsko Taras. Integration management of the fuel and energy complex on the basis of the process approach. The article deals with the problem of integration management of the fuel and energy complex on the basis of the implementation of process approach that allows assessing the feasibility of integration at the stage of planning. The complex essence of the process approach, the preconditions of its occurrence, the main benefits and features providing its implementation in practice are shown. The feasibility of this approach in relation to the fuel and energy complex is proved. The main reasons for integration of fuel and energy companies taking into account peculiarities of the environment are studied. The stages of management integration of fuel and energy enterprises, and tasks that need to be implemented on each stage are defined and described. Possible effects of integration, the occurrence of which allows creating stable prerequisites for competitive development of integrated formation are characterized.

Keywords: fuel and energy complex, enterprise integration, management integration of enterprises, process approach, synergistic effect.

УДК 004.4:658.012

Заплотинський Б.А., к.т.н., доц.,
П'ятецька Є.О.

Державний університет телекомунікацій

ПОЛІПШЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОЇ СФЕРИ НА ОСНОВІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ МОДЕЛІ ДОСКОНАЛОСТІ

Розглядається підхід до поліпшення якості послуг зв'язку українських ТК-підприємств та їх конкурентоспроможності на основі Європейської моделі досконалості. Результати огляду можуть сприяти досягненню цими підприємствами більш високого рівня досконалості і конкурентоспроможності.

Ключові слова: система якості, рівень досконалості, конкурентоспроможність.

Постановка проблеми. В умовах постійних змін у всіх сферах нашого життя перед підприємствами постає питання щодо вдосконалення одночасно як управління якістю кінцевої продукції, так і поліпшення конкурентоспроможності (КС) самого підприємства. Як це можна зробити на практиці з наявної літератури не зовсім зрозуміло.

Метою роботи є загальний огляд з питань управління якістю та посилення конкурентоспроможності українських підприємств, зокрема телекомунікаційної (ТК) сфери, а також розробка певних прозицій стосовно посилення їх КС на основі Європейської моделі досконалості (моделі EFQM) та надання прикладу її застосування.

Виклад основного матеріалу.

1. Сучасні інструменти і методи УЯ, які сприяють посиленню конкурентоспроможності послуг у сфері телекомунікацій. Сукупність таких інструментів і методів в узагальненому вигляді наведена в табл.1. [1-7]. Слід розуміти, що для досягнення успіху компаніями в сучасних умовах необхідно вміти задовольняти споживача, а для цього необхідно реалізувати на практиці основні ідеї сучасної концепції менеджменту якості /

управління якістю (МЯ/УЯ). Саме тому більша частина управлінської інструментарію як для проведення кардинальних змін у компанії (наприклад, реінжиніринг), так і для розробки й реалізації рішень, спрямованих на постійний розвиток (наприклад, система якості за ISO 9001), може розглядатися в ролі сучасних інструментів і методів МЯ.

Наведені в табл.1. методи мають багато спільного у структурі й методиці застосування, завдяки чому вони можуть розглядатися як частини єдиної методології всеохопного управління якістю (TQM) [4,6]. Оскільки усі методи мають як переваги, так і недоліки, доцільно обрати метод, переваги якого найбільш вагомі, а недоліки можна подолати в “робочому порядку”.

Таблиця 1

Сучасні методи та інструменти управління організаціями

Сучасні методи та інструменти управління організаціями	Характеристика
Моделі досконалості TQM	Моделі досконалості містять критерії, за якими можна здійснювати порівняльне оцінювання показників роботи організації. Першою такою моделлю були критерії національної премії Японії за якість (премія імені Демінга), заснованої в 1951 р. Положення про премію містило 48 оціночних показників, оцінювання учасників конкурсу проводилося за 100-бальною системою. У 1990 році була заснована Європейська модель досконалості (EFQM) (1000-бальна система за 9 критеріями). Ця премія з її системним поглядом на підприємство через призму TQM вважається на сьогодні найкращою моделлю досконалості
Менеджерські засоби	Ці засоби можна умовно поділити на дві категорії, що стосуються: 1) питань безпосереднього надання послуги; 2) загальних питань управління підприємством, не пов'язаних безпосередньо з наданням послуги, але маючих на меті опосередковане поліпшення якості
Реінжиніринг бізнес-процесів	Кардинальна зміна бізнес-процесів підприємства. При цьому мова йде не про вилучення всіх існуючих послуг та впровадження нових, а в аналізі існуючих процесів, виявлення їх недоліків (у порівнянні з кращими рішеннями в інших підприємствах) та радикальному оновленні
Бенчмаркінг	Постійне вивчення кращого в практиці конкурентів, порівняння компанії з еталонною моделлю власного бізнесу
Методи управління знаннями (knowledge management)	Керівник, який бажає вийти на рівень TQM, повинен оволодіти системою поглиблених знань Profound Knowledge (СПЗ). Це наукова база ВУЯ, яка включає в себе окремі розділи різних наук, зокрема: системний підхід, оптимізацію, теорію варіацій, теорію пізнання, елементи психології
Стандарти ISO серії 9000	Встановлюють вимоги до систем управління якістю, які можуть використовуватися в організаціях для сертифікації чи з метою укладання контрактів. У центрі його уваги – дієвість системи управління якістю з погляду задоволення споживача

2. Сучасний стан надання ТК-послуг в Україні. Галузь телекомунікацій є складовим елементом економіки країни, який, на даний час характеризується найбільшою часткою в її структурі [4, 8]. Впродовж останніх трьох років (2013-2015 роки) середньорічний показник росту українського телекомунікаційного ринку склав 4,5%. У 2015 році дохід бюджету України від ринку телекомунікацій склав 12,5 млрд. грн. (з них 8,8 млрд. грн. за ліцензії для впровадження системи мобільного зв'язку третього покоління).

Можна виділити такі основні сектори ТК: фіксований і мобільний види зв'язку, а також мережа Інтернет (рис.1).



Рис. 1. Розподіл доходів від реалізації послуг зв'язку за видами

Аналіз даних на рис.1 показує, що протягом останніх років за обсягами доходів лідером залишається мобільний зв'язок. Його питома вага в загальному обсязі доходів цієї сфери в 2015 р. становила 59,4%.

Серед операторів мобільного зв'язку лідером є ПрАТ «Київстар». Це стало можливим унаслідок правильно обраної інвестиційної політики компанії, яка полягає у пріоритетному фінансуванні у високотехнологічне обладнання заради високої якості послуг, а також у проведенні прийнятної для споживача цінової політики. В результаті зростає й задоволеність споживачів (рис. 2).

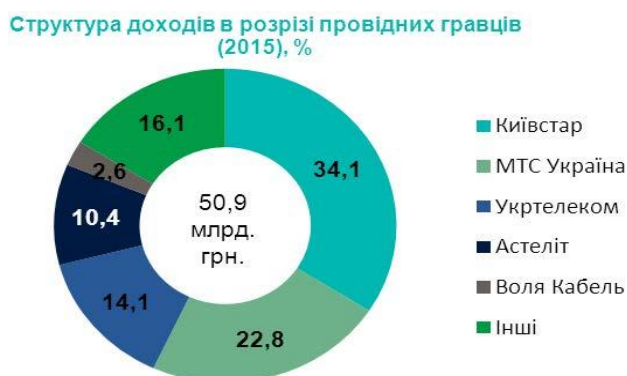


Рис. 2. Структура доходів серед провідних гравців мобільного зв'язку/Інтернет

Виходячи з результатів звіту в [8] можна зробити такі висновки.

1. На ТК ринку України існує дуже жорстка конкуренція порівняно з іншими ринками України. На даний момент рівень насичення ринку становить приблизно 120%, важко залучити нових клієнтів і тому ведеться активне «переманювання» абонентів від операторів-конкурентів.

2. Навіть у лідера мобільного зв'язку «Київстар» є достатньо слабких сторін у своїй діяльності, які погіршують КС компанії і допомагають конкурентам (наприклад, перебої в роботі мережі, складнощі з'єднання з «живим голосом» call-centre, наявність зон, в яких не має покриття мережі, значна плинність кадрів, проблеми з функціонуванням відділу маркетингу та ін.). Отже, потрібні методи і інструменти, які будуть сприяти як усуненню недоліків, так і посиленню КС ТК-підприємств.

3. Посилення КС українських підприємств на основі моделі EFQM. В сучасних економічних умовах базовою вимогою КС будь-якої компанії, в т.ч. у сфері ТК, є здатність побудувати систему управління компанією (підприємством) на основі міжнародних стандартів ISO 9000, концепції TQM, а також моделі досконалості EFQM, як найбільш актуальних і перевірених життям інструментів менеджменту.

Для визначення рівня досконалості рекомендується застосовувати матрицю ЄМД (табл. 2).

Таблиця 2

Матриця ЄМД

Критерії оцінювання	Початковий рівень	На шляху до досконалості	Досконалий рівень
1. Орієнтація на результат	Визначені усі зацікавлені сторони	Потреби зацікавлених сторін оцінюються чітким і структурованим шляхом	Є чіткий механізм для збалансування очікувань всіх зацікавлених сторін
2. Концентрація уваги на споживачах	Оцінюється рівень задоволеності споживачів	Встановлюються цілі та завдання, пов'язані з рівнем задоволеності споживачів. Вивчаються питання, пов'язані з лояльністю споживачів	Задоволеність потреб споживачів виступає рушійною силою бізнесу. Питання, пов'язані з лояльністю споживачів, вивчаються, вимірюються і використовуються для удосконалення
3. Лідерство та відповідність цілям	Визначені місія та бачення	Політика, персоналі процеси узгоджені між собою. Є модель лідерства	Спільні цінності і "модельна" етика існують на всіх рівнях організації
4. Управління, що ґрунтується на процесах і фактах	Визначені процеси, необхідні для досягнення бажаних результатів	Порівняльні дані та інформація використовуються для встановлення цілей, що стосуються усіх процесів	Показники можливостей і стабільності процесів вимірюються, досліджуються і використовуються для удосконалення їх рівня
5. Розвиток персоналу та його залучення до удосконалення	Персоналу надається відповідальність і права для розв'язання проблем	Персонал є інноваційною і творчою силою для досягнення цілей організації	Персонал володіє повноваженнями для самостійного і вільного розповсюдження знань та досвіду
6. Постійне навчання, інновації та вдосконалення	Можливості удосконалення ідентифікуються і використовуються	Цілі постійного удосконалення встановлюються для всіх працівників	Успішні інновації та удосконалення широко розповсюджені та інтегровані у загальну систему
7. Розвиток партнерства	Наявний процес вибору постачальників і управління ними	Визначаються удосконалення та досягнення постачальників; визначені ключові зовнішні партнери	Організація та її ключові партнери є взаємозалежними. Плани та політика розробляються на базі спільних знань.
8. Відповідальність перед суспільством	Правові та нормативні вимоги аналізуються та виконуються	Активна участь у житті суспільства	Очікування суспільства вимірюються і використовуються для удосконалення

В якості прикладу застосуємо цю матрицю для віртуального підприємства ТК-сфери і з'ясуємо, якій діяльності в компанії треба приділити більше уваги, а що знаходиться на рівні досконалості.

Найчастіше соціально-економічні проблеми України розглядаються на макрорівні, забуваючи про те, що безпосереднє їх рішення знаходиться на рівні конкретних підприємств (в т.ч. галузі зв'язку). За даними фахівців Української асоціації якості (УАЯ) переважна частина підприємств нашої країни істотно відстає за КС від підприємств-лідерів європейських країн. Головними причинами такого стану є низькі рівні: менеджменту українських підприємств; досконалості підприємств за 1000-бальною шкалою моделі Європейського фонду управління якістю EFQM (основна маса має 200 – 250 балів при середньому рівні європейських підприємств 400 – 450 балів, вітчизняні переможці в середньому мають 550 – 600 балів при середньому рівні європейських переможців 750 – 800

балів); зрілості суспільства і його готовність до кардинальних змін; розвитку державного управління та соціальної відповідальності.

Хоча основним інструментом для вирішення проблем якості на сьогодні, як і раніше, залишається УЯ кінцевої продукції, а його документальним підтвердженням – система менеджменту якості (СМЯ), в теорії і практиці менеджменту все частіше говорять вже не про УЯ/СМЯ, а про саме досконалість підприємств за моделлю EFQM (ЄМД) [4,5].

За суттю така модель є описом “ідеального підприємства”. Основою ЄМД є концепція всеохопного управління якістю.

Розв’язок проводиться шляхом анкетування за спрощеною методикою на основі середніх значень оцінок посадовців: фінансового директора, директора з управління та розвитку, директора з маркетингу, директора з продажу ТК-послуг, директора з персоналу та розвитку організації.

Хід анкетування наступний: директори заповнюють матрицю з 8 критеріїв за табл. 2, виставляють значення “1” в ту частину матриці, яка на їх думку відповідає становищу в компанії; заповнені клітини матриці обробляються і оцінюються експертами, після чого групуються показники роботи компанії (табл. 3). З отриманих даних робляться висновки і встановлюються шляхи поліпшення діяльності.

Таблиця 3

Згруповані відповіді

Критерії оцінювання	Початковий рівень	На шляху до досконалості	Досконалий рівень
1. Орієнтація на результат	1, 1 = 2	1, 1, 1, 1, 1 = 5	1, 1 = 2
2. Концентрація уваги на споживачах	1, 1 = 2	1, 1, 1, 1 = 4	1, 1, = 2
3. Лідерство та відповідність цілям	1, 1, 1, 1 = 4	1, 1 = 2	1, 1 = 2
4. Управління, що ґрунтується на процесах і фактах	1	1	1, 1, 1, 1, 1, 1 = 6
5. Розвиток персоналу та його залучення до удосконалення	1, 1, 1, 1 = 4	1, 1, 1, 1 = 4	
6. Постійне навчання, інновації та вдосконалення	1, 1 = 2	1, 1, 1, 1 = 4	1, 1 = 2
7. Розвиток партнерства	1, 1, 1, 1, 1 = 5	1, 1, 1 = 3	
8. Відповідальність перед суспільством		1, 1, 1, 1, 1 = 5	1, 1, 1 = 3

Після оцінки пріоритетності справ у наведеному прикладі з логічних міркувань можна зробити висновки, що першочерговими до виконання є справи початкового рівня.

Застосування моделі EFQM поступово, на протязі кількох років, може підняти рівень досконалості вітчизняної компанії до рівня кращих європейських компаній.

Висновки. Для збільшення рівня досконалості та посилення КС українських підприємств, зокрема ТК сфери, пропонується модель ідеального підприємства за EFQM. Застосування зазначеної Моделі поступово, на протязі кількох років, може підняти рівень досконалості підприємства до рівня європейських компаній.

Література

1. *Збірник стандартів ДСТУ ISO 9000 [Текст]. – К.: Держспоживстандарт, 2009.*
2. *Гранатуров В.М. Управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій: навч. посібник [Текст] / В.М Гранатуров. І.В Литовченко., І.А. Кораблінова. – К: Освіта України, 2013. – 256 с.*
3. *Деминг Э. Выход из кризиса [Текст]. – Тверь: "Альба", 1994. – 498 с.*

4. Заплотинський Б.А. Управління якістю у сфері телекомунікацій. Навч.-метод. посібник [Текст] / Заплотинський Б.А., Тупкало В.М. – К.: ДУТ, 2014. – 200 с.
5. Заплотинський Б.А. Модель EFQM: можливості подальшого вдосконалення якості ТК-послуг та оцінки рівня досконалості підприємств галузі [Текст] // Економіка.Менеджмент.Бізнес. – 2013. – №1(7). – С. 36-44.
6. Исикава К. Японские методы управления качеством: сокр. пер. с англ. [Текст] / Научн. ред. и авт. предисл. А.В. Гличев. – М.: Экономика, 1988. – 216 с.
7. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации [Текст]. – М.: Маркет ДС, 2008. – 426 с.
8. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації: річний звіт за 2015 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nkrz.gov.ua/uk/>

Заплотинский Борис Андреевич, Пятецкая Евгения Олеговна. Улучшение конкурентоспособности предприятий телекоммуникационной сферы на основе европейской модели совершенства. Рассматривается подход к управлению качеством услуг связи и повышения уровня конкурентоспособности украинских телекоммуникационных предприятий на основе Европейской модели совершенства. Результаты обзора могут содействовать достижению этими предприятиями более высокого уровня конкурентоспособности.

Ключевые слова: система качества, уровень совершенства, конкурентоспособность.

Zaplotinsky Boris, Pjatetskaja Evgenija. Improving the competitiveness of enterprises telecom sector on the basis of the European model of perfection. An approach to the quality management of the of communication services and increase the level of competitiveness of the Ukrainian telecommunications companies based on the European model of perfection is considered. The survey results can help to achieve these companies a higher level competitiveness.

Keywords: quality management system, level of perfection, competitiveness.

УДК 330.34; 658.5, 007

Легомінова С.В., к.е.н., доц.,
Державний університет телекомунікацій

ЕФЕКТИВНІСТЬ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОЇ АСИМЕТРІЇ

Стаття присвячена визначенню поняття ефективності інноваційної діяльності сучасного підприємства з позиції її результативності, ефективності економічного господарювання при необхідності безперервного моніторингу за основними потенціалами підприємства з метою швидкого аналізу і реагування на зміни зовнішнього середовища з можливістю ідентифікації і застосування в удосконаленні управлінської діяльності. Важливим є зниження рівня інформаційної асиметрії для уникнення втрат часу і доходу. Стимулювання інноваційної діяльності та формування іміджу успішності продукує наміри інвестування, як вигідного капіталовкладення.

Ключові слова: ефективність, інноваційна діяльність, результат інноваційної діяльності, інформаційна асиметрія.