

МІНІСТЕРСТВО ТРАНСПОРТУ ТА ЗВ'ЯЗКУ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ ЗВ'ЯЗКУ
Одеська національна академія зв'язку ім. О.С. Попова

Кафедра менеджменту та маркетингу

Борисевич Є.Г., Жуковська Л.Е., Горелкіна С.Б.,

МЕНЕДЖМЕНТ В ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЯХ

**Навчальний посібник
для студентів спеціальностей
7.092402, 8.092402, 7.092401, 8.092401
усіх форм навчання**

Одеса 2009

УДК 656.8

План НМВ 2009 р.

Борисевич Є.Г., Жуковська Л.Е., Горелкіна С.Б. Менеджмент в телекомунікаціях: навчальний посібник. – Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова

Викладаються теоретичні основи менеджменту з обґрунтуванням їхнього використання в галузі зв'язку. Розглядаються типи організацій по наданню послуг зв'язку й процеси управління організаціями. Наведено різні види структур управління організаціями, функції менеджменту й системний підхід у прийнятті управлінських рішень.

У посібнику також розглядаються послуги інформаційних мереж і платформи їх надання. Розкрито зміст процесів управління якістю послуг в умовах дії сучасних стандартів ISO. Стратегічні підходи до управління операторами зв'язку розкриті на основі конкуренції.

Навчальний посібник призначений для студентів, що навчаються на технічних факультетах, і може бути використано при вивченні питань менеджменту на економічних факультетах.

Схвалено
на засіданні кафедри
Менеджменту і маркетингу
і рекомендовано до друку

Затверджено
Методичною радою академії зв'язку
Протокол № 6
від 10 лютого 2009 р.

© Борисевич Є. Г.,
Горелкіна С.Б.,
Жуковська Л.Е., 2009
© ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2009

ЗМІСТ

	Стр.
ВСТУП.....	5
1 ВВЕДЕННЯ В ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ.....	6
1.1 Організація й процес управління.....	6
1.2 Структури управління організаціями.....	11
1.3 Функції менеджменту й системний підхід у прийнятті управлінських рішень.....	23
1.4 Форми й методи прийняття управлінських рішень.....	29
2 ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ	33
ЗВ'ЯЗКУ.....	
2.1 Особливості управління зв'язком.....	33
2.2 Характеристика мереж і систем зв'язку.....	36
2.3 Послуги інформаційної мережі і платформи надання послуг.....	39
2.4 ВАТ «Укртелеком» як провідний оператор телекомунікаційних послуг.....	45
3 ЗМІСТ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ.....	60
3.1 Основні визначення і поняття в стандартах якості.....	60
3.2 Практичне використання сучасних підходів до управління якістю.....	61
3.3 Основні визначення і поняття, що використовуються в стандартах ISO.....	63
3.4 Проблеми оцінки рівня якості послуг і обслуговування в зв'язку.....	69
4. СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАТОРАМИ	76
ЗВ'ЯЗКУ.....	
4.1 Стратегія як ключовий елемент стратегічного управління.....	76
4.2 Ієрархія стратегій підприємства.....	76
4.3 Корпоративні стратегії.....	77
4.4 Конкурентні стратегії.....	78
4.5 Функціональна стратегія.....	79
4.6 Стратегія розвитку телекомунікаційних компаній.....	80
5 CRM ЯК ЕФЕКТИВНА СИСТЕМА ДОВЕДЕННЯ ПОСЛУГ ДО КЛІЄНТІВ.....	83
5.1 Визначення основного сенсу CRM- систем.....	83
5.2 CRM у зовнішньому середовищі компанії.....	86
5.3 Базові принципи побудови CRM-системи.....	88
5.4 Можливості CRM у діяльності оператора телекомунікаційних послуг.....	91
5.5 Концентрація на лояльності – краща стратегія роботи з клієнтами.....	94
5.6 Визначення витрат на створення CRM-системи та додаткового збільшення доходів від впровадження CRM-системи.....	99

6 УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЙ У ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЯХ.....	102
6.1 Адаптація персоналу до перетворень.....	102
6.2 Підвищення компетентності й поінформованості персоналу.....	108
6.3 Мотивація праці як інструмент управління.....	113
ТЕСТИ ТА ПИТАННЯ.....	123
КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ.....	131
ТЕМИ РЕФЕРАТИВ ДО ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ.....	134
ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК.....	135
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	138

ВСТУП

Ефективний менеджмент, безсумнівно, є ключовою передумовою успішного функціонування організацій і у сфері бізнесу, і в державному, і в суспільному секторі. Особливості стану галузі зв'язку в Україні полягають у тому, що відбувається планомірне, суворо цілеспрямоване реформування економіки й фінансів зв'язку. Здійснюються також глибокі й послідовні зміни в організації мереж і систем електрозв'язку, поштового зв'язку й систем інформатизації. Ці зміни спрямовані на досягнення цілей, які сформульовані в нормативних документах: Концепція розвитку електрозв'язку й поштового зв'язку, Комплексна програма створення Єдиної національної мережі зв'язку України. У галузі електрозв'язку поставлені й послідовно вирішуються питання, пов'язані із застосуванням корпоративного управління.

Основним завданням цього навчального посібника є дати молодому фахівцю зв'язку знання про управління в організаціях. Ці знання використовують фактично всі інженери й адміністративні працівники на всіх рівнях управління мережами, структурними підрозділами й фірмами зв'язку.

Молодий фахівець зв'язку в ході вивчення дисципліни «Менеджмент підприємств зв'язку» буде підготовлений до аналізу поведінки людей у державних та приватних організаціях, у державних корпораціях. Даний навчальний посібник допоможе йому побачити ситуації, в яких він міг би опинитися у виняткових випадках – при зміні структури управління, виробничої структури, при зміні економічних і фінансових зв'язків. Отримані знання у вигляді абстрактних понять допоможуть йому вибрати й використати конкретну модель поведінки у взаєминах як з підлеглими, так і з керівниками.

Навчальний посібник пропонує молодому фахівцю або магістру зв'язку ознайомитися з теоретичними напрямками в менеджменті, організацією й структурою адміністративного управління в галузі зв'язку.

У навчальному посібнику більш докладно розглядаються нові підходи до управління в організаціях, запропоновані проф. Гербертом А. Саймоном, лауреатом Нобелівської премії з економіки за розробку концепції «економічного біхевіоризму». Основний зміст цієї концепції зводиться до того, що структура організацій і процес прийняття внутрішніх рішень розглядаються з погляду групової кооперативної поведінки. У даному навчальному посібнику терміни «менеджмент» й «управління» є синонімами, хоча поняття «управління» ширше поняття «менеджмент».

Магістр чи фахівець зв'язку володіє технічними прийомами і знаннями з управління й експлуатації складних систем і мереж зв'язку. Однак при роботі в колективі йому необхідні знання основ управління соціально-економічними процесами на всіх рівнях ієрархії управління виробничою економічною діяльністю підприємств зв'язку.

Менеджмент підприємств зв'язку – це навчальна дисципліна для підготовки молодого фахівця зв'язку до активної діяльності в умовах ринкової економіки у виробничому колективі з проектування, експлуатації, управління мережами й системами зв'язку.

1 ВВЕДЕННЯ В ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1 Організація й процес управління

Поняття організації з часом зазнало низку суттєвих змін. Із усього різноманіття понять «організація» можна виділити наступні:

1 Організація як процес, за допомогою якого створюється й зберігається структура управляної або управляльної системи.

2 Організація як сукупність (система) взаємовідносин, прав, обов'язків, цілей, ролей, видів діяльності, які мають місце в процесі спільної праці.

3 Організація як група людей із загальними цілями.

Щоб вважатися організацією, трудове формування повинне відповідати наступним вимогам (рис. 1.1):

1) наявність не менш двох чоловік, які вважають себе частиною групи;

2) наявність принаймні однієї корисної мети (тобто бажаного кінцевого результату), що приймають як загальну всі члени групи;

3) наявність членів групи, які з наміром працюють разом, щоб досягти значимої для всіх мети.

Таким чином, організація - це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення цілей.

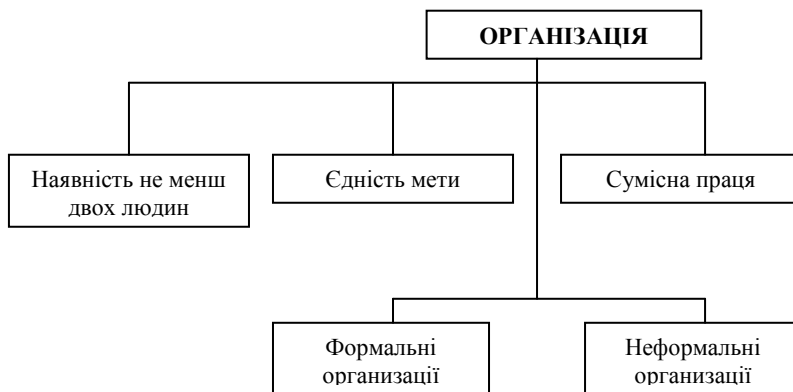


Рисунок 1.1 – Елементи організації

Загальні характеристики організації. Всі організації відрізняються одна від одної різними аспектами (функціями, методами й принципами управління, складністю операцій і процедур і т. п.). Разом з тим вони мають загальні для всіх організацій характеристики (рис. 1.2).

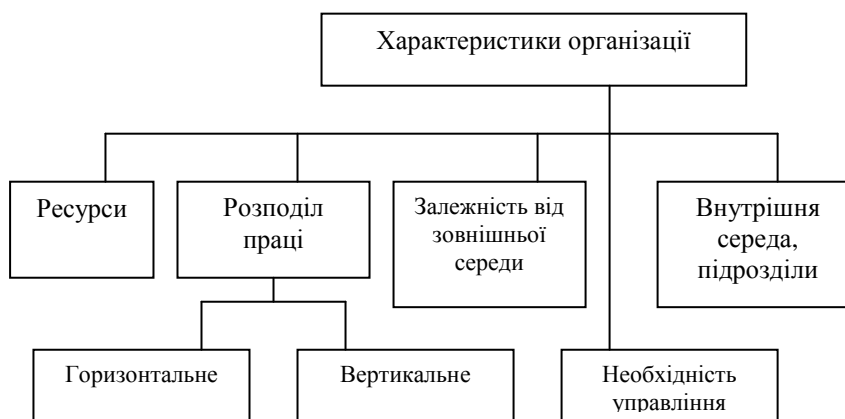


Рисунок 1.2 – Загальні характеристики організацій

Розглянемо ці характеристики.

1 *Ресурси*. Діяльністю всякої організації є наявність (придбання) і перетворення ресурсів, які використовуються нею для досягнення тактичних і стратегічних цілей. Основні ресурси – це люди (трудові ресурси), основні й оборотні кошти, енергія, технології й інформація.

2 *Розподіл праці*. Горизонтальний розподіл праці – це якісна й кількісна диференціація й спеціалізація трудової діяльності. По горизонталі праця розділяється за кваліфікаційною ознакою, за видом функцій, трудових операцій і процедур, за видом послуг зв'язку, наприклад, інженер лінійних споруджень зв'язку, інженер станційного обладнання, технік з обслуговування абонентів місцевої мережі електрозв'язку, електромонтер, інженер по обслуговуванню мереж поштового зв'язку, листоноша й т. д. Вертикальний розподіл праці – це функції з координації роботи групи для того, щоб робота була успішною. При вертикальному розподілі праці верхній керівник виконує обов'язки з аналізу, плануванню, координації, контролю діяльності нижчих ланок, а також з прийняттям рішень.

3. *Залежність від зовнішнього середовища*. Це одна із самих значних характеристик організації. Жодна організація не може функціонувати ізольовано, поза залежністю від зовнішніх орієнтирів. Вони багато в чому залежать від зовнішнього середовища. Ці умови й фактори, що виникають у навколишньому середовищі незалежно від діяльності організації, так чи інакше впливають на неї. До факторів зовнішнього середовища організації можна віднести: політику, технологію, суспільство, норми громадського життя, ринок робочої сили, а також установи й органи влади, населення, конкурентів, банки, клієнтів, постачальників ресурсів й інформації, профспілки, професійні групи.

4 *Внутрішнє середовище й підрозділи*. Під внутрішнім середовищем організації розуміють господарський організм – систему, створену людьми, що виражається в складі, структурі й функціях підрозділів. Підрозділи виконують усі функції, необхідні для досягнення успіху – *мети* діяльності організації.

Цілі організації досягаються тільки за допомогою праці людей. Це значить, що в менеджменті всі внутрішні елементи ніколи не розглядаються ізольовано

один від одного. Зміни одного із зазначених елементів організації будуть у певному сенсі впливати на всі інші. Взаємозв'язок внутрішніх елементів організації – цілей, структур, завдань, технологій та людей (персоналу) показана на рис. 1.3.

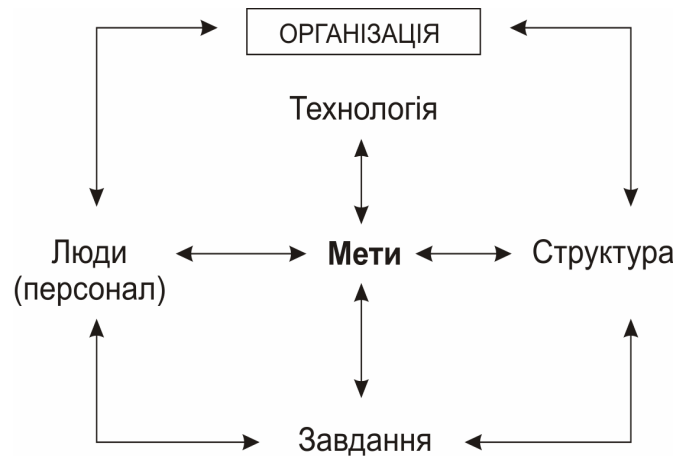


Рисунок 1.3 – Взаємозв'язок внутрішніх елементів організації

Цілі – це кінцеві стани або бажаний результат, якого прагне домогтися колектив. Організації, що мають кілька взаємозалежних цілей, називають складними організаціями. Цілі можуть бути: стратегічні, тактичні, оперативні, індивідуальні, на всіх рівнях технологій зі створення послуги зв'язку. *Технологія* – це поєднання кваліфікаційних навичок, обладнання, інфраструктури, інструментів і відповідних знань, необхідних для здійснення бажаних перетворень у матеріалах, інформації й людях. *Структура* організації – це логічні взаємовідносини рівнів управління й функціональних властивостей, побудованих у такій формі, що дозволяє найбільш ефективно досягти цілей організації. *Завдання* – це запропонована робота або її частина (операції, процедури), що повинна бути виконана заздалегідь установленим способом у заздалегідь обговорений термін. З технологічної точки зору, завдання, як правило, пропонуються не працівникові, а посаді. *Люди (персонал)* – це п'ятий елемент внутрішнього середовища формальної організації (формальною називається організація, у якій діяльність персоналу регламентується інструкціями, наказами, розпорядженнями й іншими керівними документами). В організації можуть виникати неформальні групи, які можуть сприяти або перешкоджати досягненню цілей організації. Цілі організації досягаються за допомогою праці формальних і неформальних груп людей.

5 Необхідність управління. У широкому розумінні управління – це процес організації, планування, мотивації й контролю, необхідний для того, щоб сформулювати й досягти мети організації.

Робота в організації розділяється на складові частини, і саме тому хтось повинен виступати в ролі координатора й керівника для того, щоб вона була успішною. У цьому випадку на перший план виступає відокремлення функцій

управління, суть якого полягає в цілеспрямованому координуванні й інтегруванні діяльності всіх елементів організації у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем. Діяльність з координування роботою інших людей і становить сутність управління.

Процес управління в організації в самому загальному виді можна представити у вигляді схеми, наведеної на рис. 1.4.

Процес управління – це вид управлінської праці, основним завданням якого є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів взагалі.

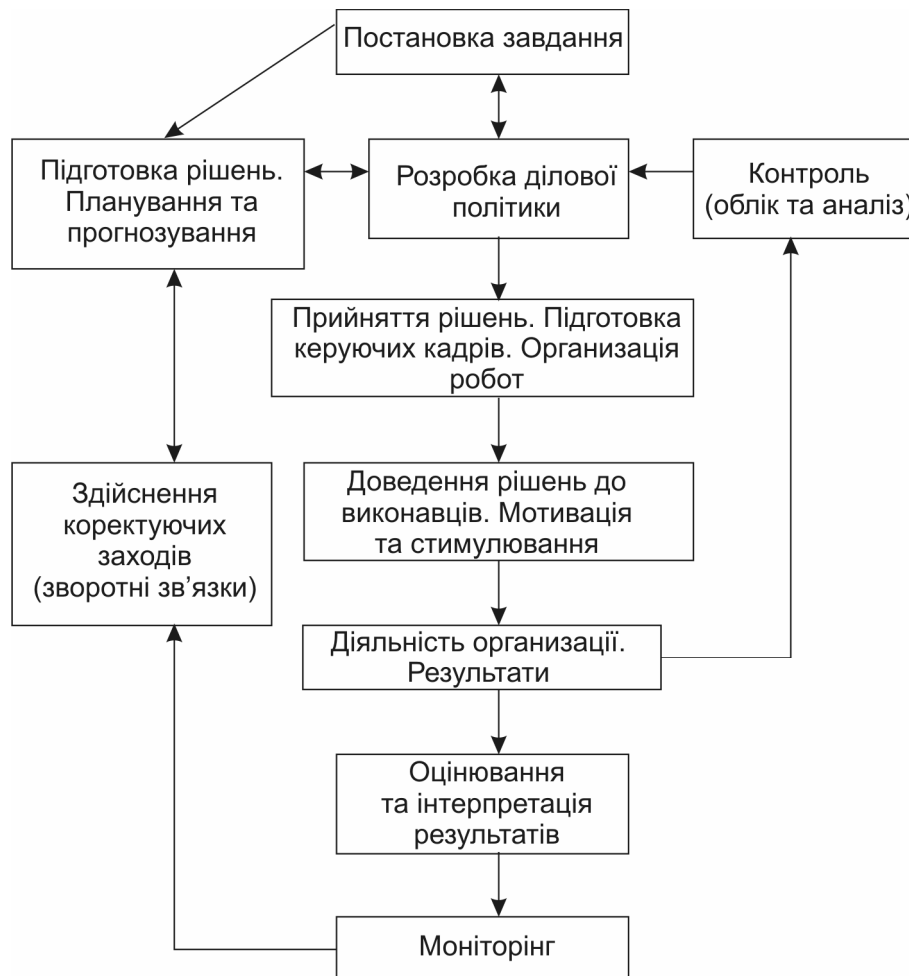


Рисунок 1.4 – Схема загального процесу управління

Можна виокремити специфічні особливості управлінської праці:

1) розумова праця працівників апарату управління, що складається із трьох видів діяльності: організаційно-адміністративна й виховна робота (прийняття і передавання інформації, доведення рішень до виконавців, контроль виконання); аналітична й конструктивна робота (аналіз інформації й підготовка необхідних рішень); інформаційно-технічна робота (обробка й аналіз документів, навчальні, обчислювальні й формально-логічні операції);

2) участь у створенні послуг зв'язку й інших благ не прямо, а опосередковано (побічно через працю інших осіб);

- 3) предмет праці – інформація;
- 4) засоби праці – організаційна й обчислювальна техніка;
- 5) результат праці – управлінські рішення.

Залежно від функціональної ролі в процесі управління організацією виділяють: керівників, фахівців і допоміжний персонал.

Праця керівника являє собою найбільш високий ступінь управління. Керівники ухвалюють рішення щодо найважливіших питань діяльності організації, спрямовують і координують роботу нижчих ланок.

Фахівці виконують функції з підготовки й реалізації управлінських рішень. В їхній діяльності поєднуються *функції управління й виконання*.

Допоміжний персонал (технічні виконавці) здійснюють інформаційне обслуговування апарата управління.

Вертикальний розподіл управлінської праці утворить рівні управління (рис. 1.5). Форма піраміди показує, що на кожному вищому рівні управління перебуває менше людей, ніж на попередньому.

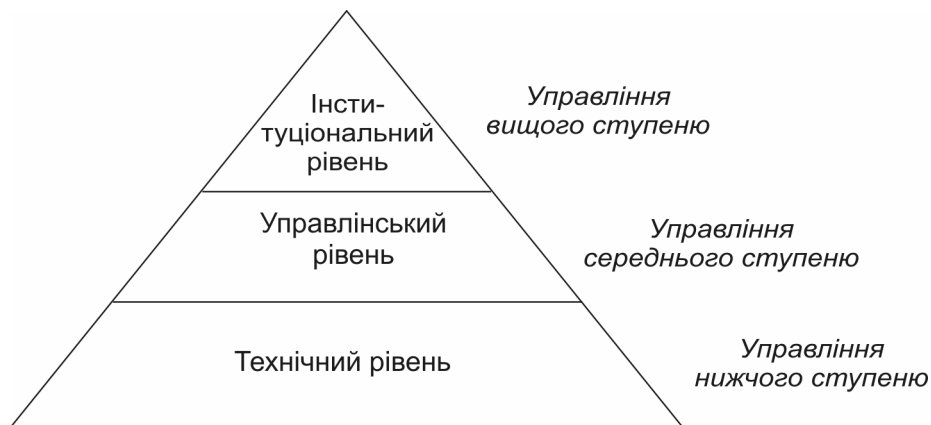


Рисунок 1.5 – Рівні управління

Вищий рівень управління організацією може бути представлений головою Ради директорів (наглядацькою радою), президентом, віце-президентом, правлінням. Ця група управлінських працівників забезпечує інтереси й потреби власників акцій, виробляє політику організації й сприяє її практичній реалізації. У зв'язку із цим у вищому керівництві можна виділити два підрівня: повноважне управління й загальне управління.

Керівники середнього рівня управління забезпечують реалізацію політики функціонування організації, розробленої вищим керівництвом, і відповідають за доведення більше детальних завдань до підрозділів і відділів, а також за їхнє виконання. Фахівці, що входять у цю групу, мають, як правило, широке коло обов'язків і мають велику свободу прийняття рішень. Це керівники відділень, директори підприємств, що входять до складу організації, начальники функціональних відділів.

Нижчий рівень управління представлений молодшими начальниками. Це керівники, що перебувають безпосередньо над робочими й іншими працівниками (не керівниками). Це можуть бути майстри, начальники бригад (змін), контролери й інші адміністратори, відповідальні за доведення завдань до

конкретних виконавців і за контроль їхнього виконання. На всіх рівнях управління виконуються функції планування, організації робіт і контролю їхнього виконання. Чим вище рівень управління, тим більше часу необхідно на планування.

Процес управління припускає наявність управляемого об'єкта й суб'єкта (управляючого органа). Це значить, що будь-яка організація являє собою єдність двох підсистем: управляємої й управляючої. В обох випадках відносини між керованою й керуючою підсистемами - це взаємовідносини юдей.

Таким чином, під *об'єктом управління* варто розуміти окрему структуру організації або організацію в цілому, на яку спрямовано управляє мий вплив. *Суб'єкт управління* – орган або особа, що здійснює управляючу дію. У зв'язку із цим та сама структура може бути й об'єктом і суб'єктом управління.

Таким чином, суб'єктами управління є органи законодавчої й судової влади. Об'єкти, на які впливає держава за допомогою законів і судових рішень, класифікуються за декількома ознаками:

- за *рівнем розв'язуваних завдань* – економіка країни в цілому, галузі, регіону, фірми;
- за *видами регульованої діяльності* – доходи, капіталовкладення, особисте споживання, ціни, різні ринки й т.п.;
- за *адресатом впливу* – приватні національні компанії, різні фонди, науково-дослідні центри, навчальні заклади та ін.

1.2 Структури управління організаціями

Структура й форми організацій. Організаційна структура – один з основних елементів управління організацією. Вона характеризується розподілом цілей і завдань управління між підрозділами й працівниками організації. По суті, структура управління – це організаційна форма подолу праці з прийняття й реалізації управлінських рішень.

Таким чином, під *організаційною структурою управління* необхідно розуміти сукупність управлінських ланок, розташованих у строгій співвідпорядкованості й забезпечуючи взаємозв'язок між управляльною й управляемою системами.

Внутрішнім вираженням організаційної структури управління є склад, співвідношення, розташування й взаємозв'язок окремих підсистем організації. Вона спрямована насамперед на установлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами організації, розподіл між ними прав і відповідальності.

У структурі управління організацією виділяються наступні елементи: ланки (відділи), рівні (ступені) управління й зв'язку – горизонтальні й вертикальні.

До *ланок управління відносяться* структурні підрозділи, а також окремі *фахівці, що* виконують відповідні функції управління, або їхня частина. До ланок управління слід віднести й менеджерів, що здійснюють регулювання й координацію діяльності декількох структурних підрозділів.

В основі утворення ланки управління лежить виконання відділом певної функції управління. Зв'язки, що установлюються між відділами, носять горизонтальний характер.

Під *рівнем управління* розуміють сукупність ланок управління, що займають певний ступінь у системах управління організацією. Ступені управління перебувають у вертикальній залежності й підкоряються один одному по ієрархії: менеджери більше високого рівня управління приймають рішення, які конкретизуються й доводять до нижчестоящих ланок. Звідси виникла пірамідальна структура управління організацією (рис. 1.6).



Рисунок 1.6 – Типова пірамідальна структура управління організацією

Організаційні структури управління відрізняються більшою розмаїтістю форм, в основі яких лежать відмітні ознаки, зокрема розміри виробничо-комерційної діяльності організації, виробничий профіль, ступінь фінансово-економічної самостійності, централізація (децентралізація) управління та інше.

До складу організації може входити одна фірма або кілька компаній, об'єднаних так називаною системою участі (для контролю за діяльністю організації досить, наприклад, володіти певною часткою її акцій).

Перехід до ринку привів до утворення низку нових організацій. Найпоширенішою організаційною формою є орендна. З появою орендних формувань централізоване управління придбало обмежений характер. У зв'язку із цим організаційна структура таких формувань будується з урахуванням повного госпрозрахунку й самоврядування.

Світова практика показала, що в ринковій економіці найбільш життєздатні організації, що працюють на основі широкого залучення позикового капіталу. У зв'язку із цим з'явилися такі форми організацій, як *товариства з обмеженою відповідальністю*. Вони створюються юридичними особами й громадянами шляхом об'єднання їхніх внесків з метою здійснення господарської діяльності.

Спільні підприємства створюються на основі вкладення капіталу вітчизняних та іноземних партнерів, що спільно здійснюють господарську

діяльність, управління організацією й розподіл прибутку. Створення спільних підприємств спрямовано на залучення в економіку сучасних видів устаткування й технологій; матеріальних і фінансових ресурсів, а також управлінського досвіду; на насичення ринку якісними товарами; вирішення проблем конкурентоспроможності послуг і продукції.

Акціонерне товариство – організаційна форма об'єднання засобів організацій і громадян з метою здійснення господарської діяльності. Акціонерне товариство має статутний фонд, розділений на певне число акцій, що дорівнює номінальній їхній собівартості, несе майнову відповідальність по зобов'язанням тільки своїм майном. Загальна номінальна вартість акцій становить статутний фонд.

Холдингові компанії – держательні компанії, різновид акціонерної компанії або корпорації, створювані з метою володіння контрольними пакетами цінних паперів, головним чином промислових фірм, а також великих будівельних організацій. У цьому випадку переважає функція контролю, оскільки, контролюючи промислову компанію, що має участь у ряді інших фірм і кредитно-фінансових установ, можна повністю або частково контролювати весь ланцюг цих компаній.

Існують й інші форми організацій, що відрізняються змістом і пропорціями функцій, структурою й ступенем централізації управління. Тому організаційна структура організації і її управління не є чимось застиглим, вона поступово змінюється, удосконалюється відповідно до змін зовнішнього середовища.

Характеристика організаційної структури великих підприємств, корпорацій і фірм сфери телекомунікацій наведені в розділі 2.5 даного посібника.

Типи організаційних структур. Залежно від характеру зв'язків між підрозділами організації розрізняють наступні типи організаційних структур: лінійну, функціональну, лінійно-функціональну (штабну) і матричну.

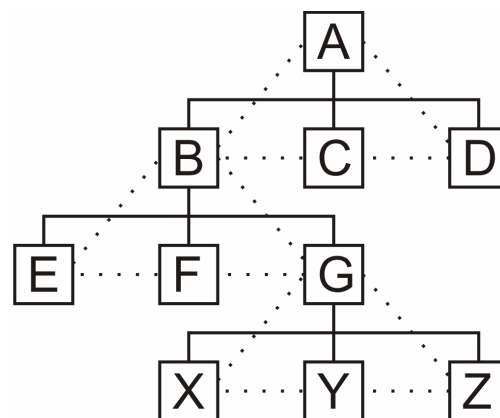


Рисунок 1.7 – Схема лінійної структури управління за принципом "результат – трикутник"

Лінійна організаційна структура управління (рис. 1.7). Це одна з найпростіших організаційних структур управління. Вона характеризується тим,

що на чолі кожного структурного підрозділу перебуває єдиний керівник, наділений всіма повноваженнями й здійснюючий одноособове керівництво підлеглими йому працівниками, зосереджуючи у своїх руках всі функції управління.

При лінійному управлінні кожна ланка й кожен підлеглий мають одного керівника, через якого по одному одноразовому каналі проходять всі команди управління. У цьому випадку управлінські ланки відповідають за результати всієї діяльності керованих об'єктів. Мова йде про виділення керівника на кожному об'єкті. Кожен керівник виконує всі види робіт, розробляє й приймає рішення, пов'язані з управлінням об'єктом. Оцінка результатів діяльності в лінійній структурі управління має вигляд трикутника (рис. 1.7).

Оскільки в лінійній структурі управління рішення передаються по ланцюжку "зверху вниз", а сам керівник нижньої ланки управління підлеглий керівникові більш високого над ним рівня, формується свого роду ієрархія керівників даної конкретної організації (наприклад, генеральний директор обласної дирекції поштового зв'язку (електрозв'язку), начальник центра зв'язку, начальник цеху зв'язку; або майстер ділянки, змінний інженер, начальник зміни). У цьому випадку діє принцип єдиноначальності, суть якого полягає в тому, що підлеглі виконують розпорядження тільки одного керівника.

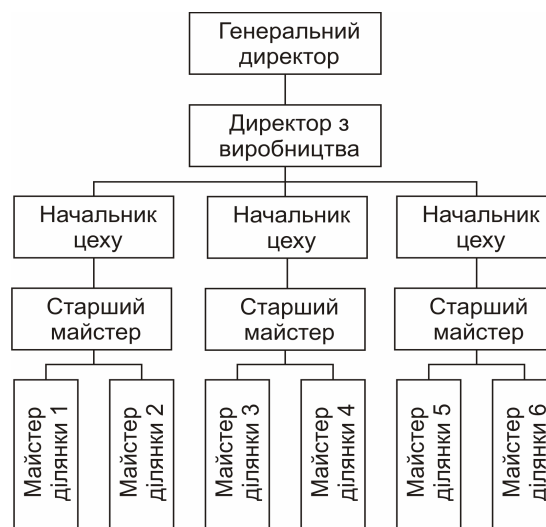


Рисунок 1.8 – Схема лінійної організаційної структури управління

Вищий орган управління не має права віддавати розпорядження яким-небудь виконавцям, минаючи їхнього безпосереднього начальника, оскільки той – начальник "мого" начальника. Схематично лінійна структура управління може бути представлена у вигляді рис. 1.8.

Як бачимо з рис. 1.8, у лінійній структурі управління кожен підлеглий має начальника, а кожен начальник має кілька підлеглих. Така структура функціонує в невеликих організаціях на нижчому рівні управління (секція, бригада й т.д.).

У лінійній структурі система управління організацією компонується по виробничій ознаці з урахуванням ступеня концентрації виробництва, технологічних особливостей, асортименту виробляємої продукції і т.п.

Лінійна структура управління є логічно більше стрункою й формально означеною, але разом з тим і менш гнучкої. Кожний з керівників має всю повноту влади, але відносно невеликі можливості рішення функціональних проблем, що вимагають вузьких, спеціальних знань.

Лінійна організаційна структура управління має свої переваги й недоліки (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Аналіз лінійної організаційної структури

Переваги	Недоліки
1) єдність і чіткість керівництва 2) узгодженість дій виконавців 3) простота управління (один канал зв'язку) 4) чітко виражена відповідальність 5) оперативність у прийнятті рішень 6) особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу	1) високі вимоги до керівника, який повинен бути всебічно підготовлений, щоб забезпечувати ефективний результат за усіма функціями управління 2) відсутність ланок по плануванню і підготовці рішень 3) перевантаження інформацією, безліч контактів з підлеглими, вищепосадовими особами й змінними структурами 4) скрутні зв'язки між інстанціями 5) концентрація влади в керуючій верхівці

Серйозні недоліки лінійної структури певною мірою можуть бути усунуті функціональною структурою (рис. 1.9).

Функціональна організаційна структура управління організацією.

Функціональне управління здійснюється деякою сукупністю підрозділів, що спеціалізуються у конкретних видах робіт, необхідних для прийняття рішень у системі лінійного управління.

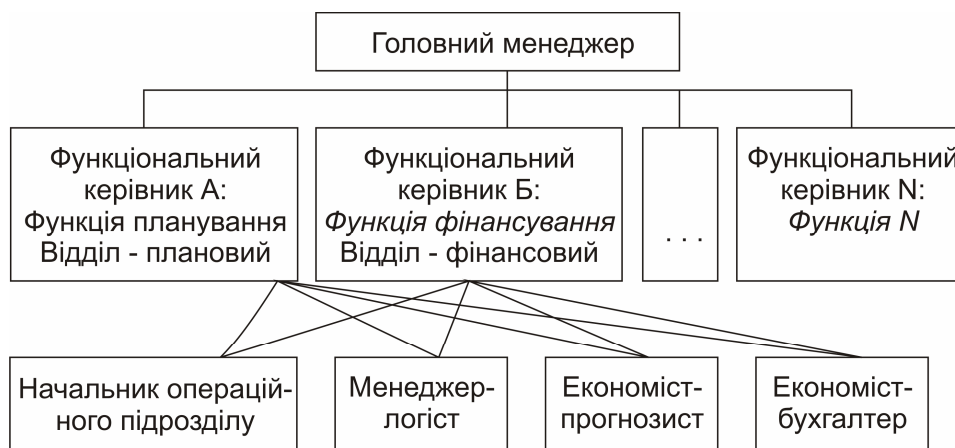


Рис. 1.9 – Схема функціональної організаційної структури управління

Ідея полягає в тому, що виконання окремих функцій з конкретних питань полягає на фахівців, тобто кожен орган управління (або виконавець) спеціалізується на виконанні окремих видів діяльності.

В організації, як правило, фахівці одного профілю поєднуються в спеціалізовані структурні підрозділи (відділи), наприклад відділ маркетингу, плановий відділ, бухгалтерія й т. п. Таким чином, загальне завдання управління

організацією підлягає починаючи із середнього рівня за функціональним критерієм. Звідси й назва –функціональна структура управління.

Функціональне управління існує поряд з лінійною структурою, що створює подвійне підпорядкування для виконавців.

Як бачимо з рис. 1.9, замість універсальних менеджерів (див. рис. 1.8), які повинні розбиратися й виконувати всі функції управління, з'являється штат фахівців, що мають високу компетенцію у своїй області та відповідальні за певний напрямок (наприклад планування й прогнозування, фінансування). Така функціональна спеціалізація апарату управління значно підвищує результативність діяльності організації. Як і лінійна, функціональна структура має свої переваги й недоліки (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Аналіз функціональної організаційної структури

Переваги	Недоліки
1) висока компетентність фахівців, відповідальних за здійснення конкретних функцій 2) звільнення лінійних менеджерів від вирішення деяких спеціальних питань 3) стандартизація, формалізація й програмування явищ і процесів 4) виключення дублювання й паралелізму у виконанні управлінських функцій 5) зменшення потреби у фахівцях широкого профілю	1) надмірна зацікавленість у реалізації цілей і завдань "своїх" підрозділів 2) труднощі в підтримці постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами 3) поява тенденцій надмірної централізації 4) тривала процедура прийняття рішень 5) відносно негнучка організаційна форма, важко реагуюча на зміни

Недоліки як лінійної, так і функціональної структур управління в значній мірі усуваються лінійно-функціональними структурами.

Лінійно-функціональна (штабна) структура управління (рис. 1.10). При такій структурі управління всю повноту влади бере на себе лінійний керівник, що очолює певний колектив. Йому при розробці конкретних питань і підготовці відповідних рішень, програм, планів допомагає спеціальний апарат, що складається з функціональних підрозділів (управ, відділів, бюро й т. п.).

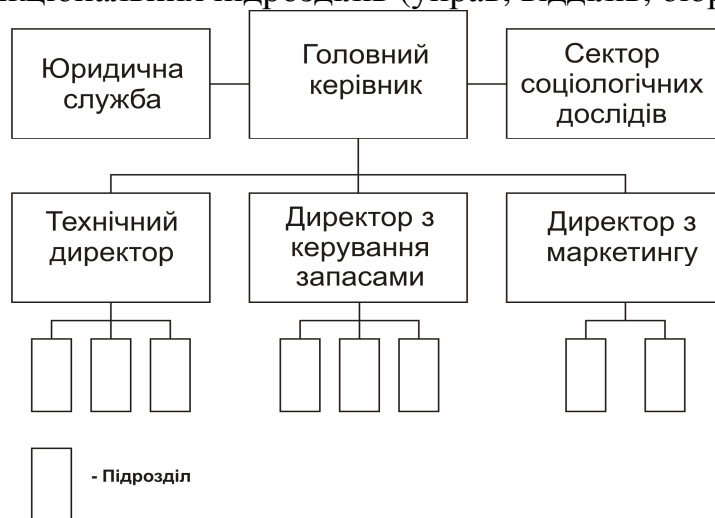


Рисунок 1.10 – Схема лінійно-функціональної (штабної) структури

У цьому випадку функціональні структури підрозділу перебувають у підпорядкуванні головного лінійного керівника. Свої рішення вони упроваджують через головного керівника, або (у межах своїх повноважень) безпосередньо через відповідних керівників служб-виконавців.

Таким чином, лінійно-функціональна структура містить у собі спеціальні підрозділи при лінійних керівниках, які допомагають їм виконувати завдання структурного підрозділу.

Лінійно-функціональна структура також має свої переваги і недоліки (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Аналіз лінійно-функціональної організаційної структури

Переваги	Недоліки
1) більш глибока підготовка рішень і планів, пов'язаних зі спеціалізацією працівників 2) звільнення головного лінійного менеджера від глибокого аналізу проблем 3) можливість залучення консультантів й експертів	1) відсутність тісних взаємозв'язків і взаємодії на горизонтальному рівні між виробничими відділеннями 2) недостатньо чітка відповідальність: приймаючий рішення працівник, як правило, не бере участі у його реалізації 3) надмірно розвинена система взаємодії по вертикалі, а саме: підпорядкування по ієрархії управління, що є тенденцією до надмірної централізації

Матрична організаційна структура управління. Матрична структура управління (рис. 1.11) створюється шляхом сполучення структур двох видів: лінійної й програмно-цільової. При функціонуванні програмно-цільової структури керуючий вплив спрямований на виконання певного цільового завдання, у рішенні якого беруть участь усі рівні організації.

Вся сукупність робіт з реалізації заданої кінцевої мети розглядається не з позицій існуючої ієрархії підпорядкування, а з позицій досягнення мети, передбаченою програмою. Основна увага при цьому концентрується не стільки на вдосконалюванні окремих підрозділів, скільки на інтеграції всіх видів діяльності, створенні умов, що сприяють ефективному виконанню цільової програми. При цьому керівники програми несуть відповідальність як за її реалізацію в цілому, так і за координацію і якісне виконання функцій управління.

Відповідно до лінійної структури (по вертикалі) будується управління за окремими сферами діяльності організації: розробка проектів розвитку, проектів реструктуризації, науково-дослідні й дослідно-конструкторські роботи, які можуть виконувати наукові, консалтингові й інжинірингові організації (фірми), надання послуг (або виробництво товарів), сервісне обслуговування, збут, постачання й т.д.

У рамках програмно-цільової структури (по горизонталі) організується управління програмами (проектами, темами).

Як бачимо з рис. 1.11, у встановлену лінійно-функціональну структуру вводяться (тимчасово або постійно) особливі штабні органи (особи або група осіб), які координують існуючі горизонтальні зв'язки по виконанню конкретної програми (проекту), зберігаючи при цьому вертикальні відносини, властиві даній структурі. Основна частина працівників, зайнятих у реалізації програми,

перебуває у підпорядкуванні не менш як двох керівників, але по різних питаннях.

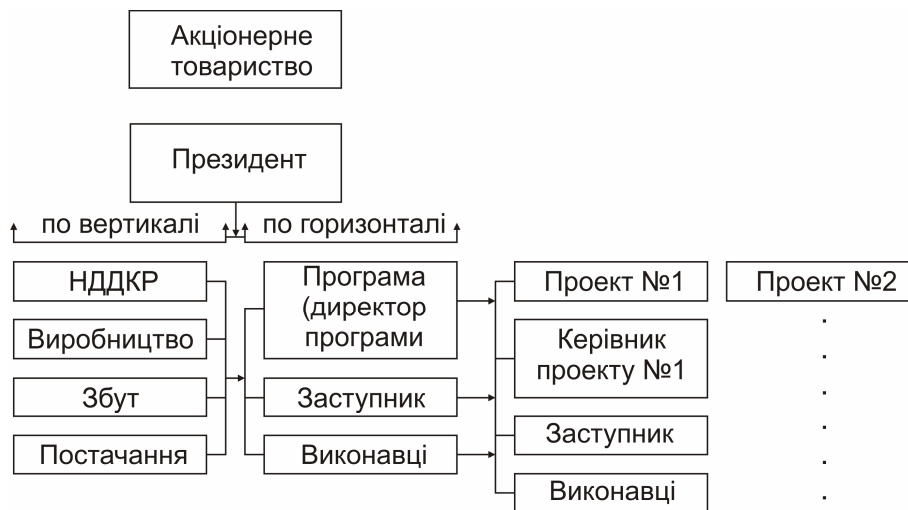


Рис. 1.11 – Схема матричної структури управління

Управління програмами здійснюється спеціально призначеними керівниками, які відповідають за координацію всіх зв'язків по програмі й своєчасне досягнення її цілей. При цьому керівники вищого рівня звільняються від необхідності ухвалювати рішення щодо поточних питань. У результаті цього на середньому й нижньому рівнях підвищується оперативність управління й відповідальність за якість виконання конкретних операцій та процедур, тобто помітно підвищується роль керівників спеціалізованих підрозділів в організації робіт із чітко визначеної програми.

При матричній структурі управління керівник програми (проекту) працює не з фахівцями, які підлеглі не безпосередньо йому, а лінійним керівникам, і в основному визначає, що й коли повинне бути зроблене по конкретній програмі. Лінійні ж керівники вирішують, хто і як буде виконувати ту або іншу роботу.

Матрична структура також має свої переваги й недоліки (табл. 1.4).

Створення матричної організаційної структури управління організацією вважається доцільним у випадку, якщо існує необхідність реструктуризації капіталу, реконструкції магістральних мереж зв'язку, впровадження нових систем зв'язку в стислий термін, впровадження технологічних нововведень і швидкого реагування на кон'юнктурні коливання ринку.

Матричні структури управління, що доповнили лінійно-функціональну організаційну структуру, відкрили якісно новий напрямок у розвитку найбільш гнучких й активних програмно-цільових структур управління. Вони націлені на підйом творчої ініціативи керівників і фахівців та виявлення можливостей значного підвищення ефективності виробництва.

Проектування організаційних структур (оргструктур). Рішення про проектування організаційної структури управління приймається тоді, коли діюча структура неефективна.

Таблиця 1.4 – Аналіз матричної організаційної структури

Переваги	Недоліки
1) можливість швидко реагувати й адаптуватися до змін внутрішніх і зовнішніх обставин організації 2) підвищення творчої активності адміністративно-управлінського персоналу за рахунок формування програмних підрозділів, активно взаємодіючих з функціональними структурами 3) раціональне використання кадрів за рахунок спеціалізації різних видів трудової діяльності 4) збільшення мотивації діяльності за рахунок децентралізації управління й посилення демократичних принципів керівництва 5) посилення контролю за окремими завданнями проекту б) скорочення навантаження на керівників високого рівня за рахунок делегування певної частини повноважень 7) підвищення особистої відповідальності за виконання програми в цілому і її складових елементів	1) складна структура супідрядності, у результаті чого виникають проблеми, пов'язані із установленням пріоритетів завдань і розподілом часу на їхнє виконання 2) присутність "духу" надмірного суперництва між керівниками програм 3) необхідність постійного контролю за "співвідношенням" сил між завданнями управління по цілям 4) труднощі в придбанні навичок, необхідних для роботи з новою програмою

У процесі проектування ставиться завдання створення такої структури управління, що найбільше повно відбивало б мети й завдання організації, тобто мова йде про те, щоб знову створена структура щонайкраще дозволяла організації взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно й доцільно розподіляти й направляти зусилля своїх співробітників й у такий спосіб задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей з високою ефективністю.

Процес проектування оргструктури складається із трьох основних етапів:

- 1) аналіз оргструктур;
- 2) проектування;
- 3) оцінка ефективності.

Перший етап – аналіз оргструктур. Аналіз діючої оргструктури управління покликаний встановити, якою мірою вона відповідає вимогам, пропонованим до організації, інакше кажучи, визначають, наскільки структура управління раціональна з погляду встановлених оцінювальних критеріїв, що характеризують її якість. До цих критеріїв належать:

принципи управління – співвідношення між централізацією й децентралізацією (скільки та яких рішень приймається на нижньому рівні? які їхні наслідки? який обсяг контрольних функцій лежить на кожному рівні управління?);

апарат управління – перегрупування підрозділів, зміна взаємозв'язків між ними, розподіл повноважень і відповідальності, виділення в самостійні

структури якихось ланок, змінення характеру міжфірмових зв'язків, створення в апарату управління необхідних проміжних ланок і т.д.;

функції управління – посилення стратегічного планування (коректування "бізнес-плану"), посилення контролю за якістю послуг зв'язку, залучення працівників до управління шляхом реалізації акцій, зміна підходів до мотивації праці й ін.

Господарська діяльність – модернізація технологічного процесу, поглиблення співробітництва між операторами зв'язку, технічне переустаткування організації й т.п.

У результаті аналізу можна виявити "вузькі" місця в діяльності організації. Це може бути більша етапність управління, паралелізм у роботі, відставання у розвитку оргструктури від змін, що відбуваються, зовнішнього середовища.

Другий етап – проектування оргструктур. Методичні підходи до проектування оргструктури управління залежно від закладених у них сполучень використовуваних методів можна умовно об'єднати в чотири групи:

1) *аналогій* – припускає використання досвіду проектування структур управління в аналогічних організаціях;

2) *експертний* – базується на вивченні пропозицій експертів-фахівців. Вони можуть (залежно від поставлених завдань) або самі спроектувати варіанти організаційної структури, або оцінити (провести експертизу) розроблені проектувальниками структури;

3) *структуризації цілей* – передбачає вироблення системи цілей організації і її наступне сполучення з розроблювальною структурою. У цьому випадку оргструктура управління будується на основі системного підходу, що проявляється у формі графічних описів цієї структури з якісним і кількісним аналізом й обґрунтуванням варіантів її побудови й функціонування;

4) *організаційного моделювання* – дозволяє чітко сформулювати критерії оцінки ступеня раціональності організаційних рішень. Його суть полягає в розробці формалізованих математичних, графічних або машинних описів розподілу повноважень і відповідальності в організації.

У процесі проектування оргструктур управління організацією, як правило, вирішуються наступні завдання: визначення типу структури управління; уточнення складу й кількості підрозділів по рівнях управління; чисельність адміністративно-управлінського персоналу; характер співвідпорядкованості між ланками організації; розрахунок витрат на утримання апарату управління.

В останню чергу встановлюються управлінські функції для кожного структурного підрозділу, потоки інформації, взаємозв'язки й документообіг, повноваження, відповідальність і права підрозділів і працівників.

Разом з тим, проектуючи нову оргструктуру управління, не можна забувати про вимоги до оргструктур і принципах їхньої побудови.

Вимоги до організаційної структури

1 *Оптимальність.* Структура управління визнається оптимальною, якщо між ланками й ступенями управління на всіх рівнях устанавлюються раціональні зв'язки при найменшому числі ступенів управління.

2 *Оперативність*. Суть даної вимоги полягає в тому, щоб за час від ухвалення рішення до його виконання в управляємій системі не встигли відбутися необоротні негативні зміни, за яких реалізація ухвалених рішень стає непотрібною.

3 *Надійність*. Структура апарата управління повинна гарантувати вірогідність передачі інформації, не допускати спотворень управляючих команд й інших переданих даних, забезпечувати безперервність зв'язку в системі управління.

4 *Економічність*. Завдання полягає у тому, щоб потрібний ефект від управління досягався при мінімальних витратах на управлінський апарат. Критерієм цього може служити співвідношення між витратами ресурсів і корисним результатом.

5 *Гнучкість*. Здатність змінюватися відповідно до змін зовнішнього середовища.

6 *Стійкість структури управління*. Незмінність її основних властивостей при різних зовнішніх впливах, цілісність функціонування системи управління і її елементів.

Досконалість організаційної структури управління багато в чому залежить від того, наскільки при її проектуванні дотримувалися принципи проектування:

1) доцільне число ланок управління й максимальне скорочення часу проходження інформації від вищого керівника до безпосереднього виконавця;

2) чітке відокремлення складових частин оргструктури (складу її підрозділів, потоків інформації й ін.);

3) забезпечення здатності до швидкої реакції на зміни в керованій системі;

4) надання повноважень на вирішення питань підрозділу, що найбільш проінформований з цього питання;

5) пристосування окремих підрозділів апарата управління до всієї системи управління організацією в цілому й до зовнішнього середовища зокрема.

Варто мати на увазі, що в різних організаціях (з урахуванням специфіки їхньої роботи) використовуються й інші принципи побудови оргструктур, що найбільш повно відбивають особливості їхнього функціонування.

Таким чином, у процесі проектування оргструктур розрізняють три стадії: аналітичну (вивчення існуючої практики й вимог до побудови оргструктур); проектну (проектування (моделювання) структури управління); організаційну (організація впровадження спроектованої оргструктури).

Третій етап – оцінка ефективності оргструктур. Ступінь досконалості оргструктур проявляється у швидкодії системи управління організацією й високих кінцевих результатах її діяльності.

Оцінка ефективності управління може бути зроблена за рівнем реалізації завдань, надійності й організованості системи управління, швидкості й оптимальності прийнятих управлінських рішень. Окремі параметри ефективності оргструктури можна визначити, використавши ряд коефіцієнтів:

1) *коефіцієнт ланцюжності*:

$$K_{\text{лн}} = \Pi_{\text{лн.ф}} / \Pi_{\text{лн.о}}, \quad (1.1)$$

де $P_{\text{лн.ф}}$ – кількість ланок існуючої оргструктури; $P_{\text{лн.о}}$ – оптимальна кількість ланок оргструктури;

2) коефіцієнт територіальної концентрації:

$$K_{\text{тк}} = P_{\text{лр.ф}} / P, \quad (1.2)$$

де $P_{\text{лр.ф}}$ – кількість організацій даного типу, що функціонують у регіоні діяльності нашої організації;

P – площа регіону, у якому функціонують всі організації даного типу;

3) коефіцієнт ефективності організаційної структури управління:

$$K_{\text{еф}} = P_o / Z_k \quad (1.3)$$

де P_o – кінцевий результат (ефект), отриманий від функціонування оргструктури управління;

Z_k – витрати на управління (фонд заробітної плати АУП, витрати на утримання приміщень, на придбання й ремонт засобів, прийом і передачу управлінської інформації й ін.).

Варто мати на увазі, що пошук взаємозв'язків організаційної структури управління з результатами управлінської діяльності досить складний. У переважній більшості випадків стан й ефективність оргструктури оцінюють через показники, що характеризують діяльність керованого об'єкта.

Ефективність управління E_k виражають, як правило, показником, що представляє собою відношення економічності управління E_c до ефективності виробництва E_v . E_c обчислюється розподілом управлінських витрат A_k на сукупну вартість основного й оборотного капіталу D й виражається у витратах на управління на одиницю капіталу. E_v визначається розподілом обсягу умовно чистої продукції ($B_{\text{ч.п.}}$) на чисельність виробничого персоналу C_T і виражається в кількості наданих послуг на людину:

$$E_k = \frac{E_c}{E_v} = \frac{A_k / D}{B_{\text{ч.п.}} / C_T} \quad (1.4)$$

Для визначення ефективності кращим є інтегрований показник $K_{\text{еф.к.}}$:

$$K_{\text{еф.к.}} = 1 - \frac{Q_k / L_{\text{ч.п.}}}{F_y / E_{\text{оф}}} \quad (1.5)$$

де $K_{\text{еф.к.}}$ – коефіцієнт ефективності управління; Q_k – витрати на управління, що доводяться на одного працівника управління; $L_{\text{ч.п.}}$ – питома вага чисельності управлінських працівників у загальній чисельності працюючих;

F_y – продуктивність капіталу (величина основного й оборотного капіталу, що доводиться на одного працюючого); $E_{\text{оф}}$ – капіталовіддача (умовно чиста продукція, що доводиться на одиницю основного й оборотного капіталу).

Розраховані в таким чином запропоновані й інші параметри ефективності організаційних структур можуть бути зведені у табл. 1.5.

В остаточному підсумку вся робота з проектування організаційних структур управління зводиться до вироблення напрямків по її вдосконаленню, що ставиться до числа найважливіших засобів підвищення ефективності управлінської діяльності організації.

Таблиця 1.5 – Результати розрахунку параметрів ефективності організаційних структур

Найменування робіт із проектування організаційних структур	Результати (показники)			
	Витрати на виконання заходів, грн.	Приріст прибутку від впровадження заходів, грн.	Відносне скорочення чисельності персоналу	Зростання продуктивності
1 Удосконалювання організаційної структури й форм управління • скорочення ланцюжності • укрупнення організації • зміна складу структурних підрозділів • поділ і кооперація праці у інших напрямках 2 Удосконалювання технічного й інформаційного забезпечення 3 Удосконалювання методів управління 4 Зміна функцій управління й т.д.				

1.3 Функції менеджменту й системний підхід у прийнятті управлінських рішень

Загальна характеристика функцій управління. Управління розглядається як процес, спрямований на досягнення цілей організації. Цей процес являє собою серію безперервних взаємозалежних дій. Ці дії, кожна з яких є сама по собі процесом, дуже важливі для успіху організацій. Ці дії отримали назву управлінських функцій.

Виокремимо загальні, універсальні функції управління, які виражають зміст процесу управління в будь-якій організації й не залежать від специфіки об'єкта управління.

Функція планування. Функція планування пов'язана з визначенням цілей організації й виявленням шляхів і засобів їхнього досягнення.

Планування в організації ділиться на два види: перспективне (довгострокове) і поточне. Перспективне планування в сучасному західному виробництві придбало риси стратегічного планування. У даному посібнику специфічні риси стратегічного планування будуть розглянуті у другій частині, видання якої планується у наступному.

Функція організації. Функція організації в широкому змісті є вид діяльності управлінського персоналу, спрямований на нормальне функціонування організації.

Функція організації – це процес створення такої структури підприємства, що дає можливість людям ефективно працювати разом для досягнення загальних цілей. Ця структура включає певне сполучення людських, матеріальних і фінансових ресурсів, необхідних для реалізації планів. Отже, функція організації тісно пов'язана із плануванням.

Організаційна діяльність передбачає функціональний поділ праці по вертикалі й по горизонталі. Із цим пов'язане створення різних служб і відділів в

організації. Необхідно розглянути й інший аспект побудови організації – взаємовідносини повноважень, які пов'язують вище виробництво з низовими рівнями працюючих і забезпечує можливість розподілу й координації завдань.

Засобами, за допомогою яких керівництво встановлює зв'язок між управлінськими рівнями, є делегування повноважень.

Повноваження являють собою обмежене право використати ресурси організації й направляти зусилля деяких її співробітників на виконання певних завдань. Повноваження делегуються посадові, а не індивіду.

Ефективна реалізація делегування ускладнена через протидію як керівників, так і підлеглих. Щоб делегування було діючим, необхідна відповідність між повноваженнями й відповідальністю, тобто, керівництво повинне делегувати працівникові повноваження, достатні для виконання всіх завдань, за які він прийняв на себе відповідальність. Це відомо як принцип відповідності.

Функція координації. Функцію координації можна визначити як узгодження дій чисельних виконавців плану відповідно до цілей організації. У невеликих організаціях, де всі члени організації знають одне одного, легко створюється робочий колектив і домогтися координації їхньої роботи не є складним питанням.

Але у великих організаціях з високим рівнем спеціалізації й розподілу обов'язків досягнення необхідного рівня координації потребує від вищої адміністрації певних зусиль.

Координація – це пріоритет діяльності керівника звичайно вищої або середньої ланки управління. Ця функція займає важливе місце в роботі керівника. Менеджер-керівник повинен мати велику ерудицію й аналітичний розум, щоб на основі відомостей, що надійшли до нього, координувати поточну й планувати майбутню діяльність членів організації. Частиною поточного координування є регулювання. Це управлінський вид діяльності, спрямований на підтримку необхідної відповідності між різними елементами системи, на ліквідацію можливих відхилень від планових завдань, графіків, норм виробітку.

Функція мотивації. Мотивація – це спонування (стимулювання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації).

Традиційно вважається, що робітники та службовці невисокої кваліфікації управляються більшою мірою зовнішніми стимулами, у той час як представники творчих професій – внутрішніми. Заробітна плата - важливий мотив для роботи, але далеко не єдиний. Діяльність людини визначається безліччю мотивів з різноманітними пріоритетами: задоволення від праці, можливості саморозвитку, сприяння в одержанні житла й ін. Сучасні теорії мотивації засновані на результатах психологічних досліджень і виходять зі складу й структури потреб людини.

Потреби – це усвідомлена відсутність чого-небудь, що викликає до дії. Первинні потреби закладені генетично. Вторинні потреби, по своїй природі психологічні, виробляються в ході придбання життєвого досвіду.

Винагорода – це те, що людина вважає для себе необхідним. Для стимулювання роботи менеджери використовують зовнішні винагороди (просування по службі, грошові виплати) і внутрішні винагороди (почуття успіху, можливість самовираження й саморозвитку, дружба й спілкування). Внутрішню винагороду дає сама робота. Кожній людині властива цілком певна мотиваційна структура. Менеджер повинен постійно тримати у обсязі зору безліч різноманітних потреб персоналу, їхні важливі інтереси.

Для ефективної мотивації керівникові необхідно знати й застосовувати на практиці теоретичні відомості, які дають сучасні дослідження мотивації.

Необхідно звертати увагу на створення умов причетності до успіху, владі й приналежності на робочих місцях, де впроваджуються інновації.

Функція контролю. Функція контролю – це процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей.

Процес контролю складається з установлення стандартів, виміру фактично досягнутих результатів і проведення коректувань, якщо досягнуті результати не збігаються із установленими стандартами.

За часом здійснення розрізняють три основних види контролю: попередній, поточний і заключний.

Попередній контроль здійснюється до фактичного початку робіт. Він проводиться до й під час визначення мети й завдань діяльності, планування операцій за рішенням завдань. Основними засобами здійснення попереднього контролю є реалізація певних правил, процедур і ліній поведінки. В організаціях попередній контроль використовується в трьох ключових областях – стосовно людських, матеріальних і фінансових ресурсів.

Поточний контроль здійснюється безпосередньо в ході проведення робіт.

Поточний контроль не проводиться буквально з виконанням самої роботи. Скоріше він базується на вимірі фактичних результатів, отриманих після проведення роботи, спрямованої на досягнення бажаної мети. Для того, щоб здійснювати поточний контроль таким чином, в організації необхідний зворотний зв'язок.

Зворотний зв'язок – це дані про отримані результати. Системи зворотного зв'язку дозволяють керівництву виявити безліч невизначених проблем і скорегувати свою діяльність так, щоб уникнути відхилення організації від ефективного руху до поставленої мети.

Третій вид контролю – заключний, тобто контроль результатів рішення завдання. Хоча заключний контроль здійснюється занадто пізно, щоб відреагувати на проблеми в момент їхнього виникнення, проте він має дві важливі функції. Одна з них полягає в тому, що заключний контроль дає керівництву інформацію, необхідну для планування видів діяльності, подібних або відмінних від зробленої роботи. Друга функція

заклучного контролю полягає в тому, щоб сприяти мотивації. Позитивною стороною цього виду контролю є заохочення морального й матеріального плану за досягнення певного рівня результативності.

Системний підхід у керуванні. Системний підхід до процесів управління виробництвом розроблений з метою використання наукового аналізу в керуванні великими організаціями для:

- а) розробки й управління оперативними системами;
- б) побудови інформаційних систем, що використовуються для прийняття рішень.

Основною концепцією системного підходу до організації й управління як процесу є взаємозв'язок частин або підсистем фірми. Такий підхід передбачає встановлення головних цілей і зосередження уваги на побудові цілого й відмінності від побудови компонентів або підсистем організації.

Можна визначити наступні характерні риси системного підходу.

1 Системний підхід як засіб організації. Системний підхід є засобом рішення складних і при цьому нечітко визначених проблем, коли необхідно організоване використання великого обсягу ресурсів.

2 Творчий характер роботи при використанні системного підходу. Незважаючи на наявність розроблених загальних процедур, системний підхід повинен бути підходом творчим, що забезпечує зосередження насамперед на цілях, а потім уже на методах.

3 Теоретична основа системного підходу. В основі системного підходу лежать наукові методи. Наука створює теоретичну основу, на якій базується практичне рішення проблем.

Різні дані можуть забезпечити одержання різних рішень, за допомогою же теорії визначається методологія рішення.

4 Експериментальний характер роботи при застосуванні системного підходу. Пошук емпіричних даних становить істотну частину системного підходу. Достовірні дані повинні бути відділені від недостовірних, так само як і відповідні розглянутій проблемі дані - від не відповідних їй.

5 Прагматичність системного підходу. При практичній побудові реальних систем найважливішою характерною рисою системного підходу є те, що він забезпечує одержання результатів стосовно до відповідної конкретної діяльності системи. Створювана система повинна бути доступною, продуктивною й керованою.

Системи, що складаються з людей, можуть розглядатися як чисто соціальні системи. Прикладами таких систем можуть бути промислові фірми, урядові відомства, політичні партії. Цілком очевидно, що всі такі системи використовують різні об'єкти і явища, що утворюють фізичні системи, однак найбільш важливе значення для таких систем мають організаційна структура й поведінка людей.

Організаційна система може бути:

- концептуальною, якщо аналізуються теорія, організаційні схеми або керівництво;
- емпіричною, якщо розглядаються люди, їхні взаємовідносини й діяльність;

- природною, якщо розглядається людина як частина екології життя на Землі;
- штучної, якщо вивчається будь-яка інша організація людей;
- соціальною, всі штучні угруповання людей являють собою соціальні системи, діяльність яких є предметом серйозних наукових досліджень;
- відкритою, усяка соціальна організація є відкритою, оскільки вона реагує на непередбачені умови навколишніх обставин;
- постійно, або майже постійно, якщо розглядати головні політичні системи або фірми, які існують протягом сторіч. Лондонська фірма "Ллойд", наприклад, існує кілька сторіч. Разом з тим всі організаційні системи є тимчасовими, оскільки вони приречені в остаточному підсумку на зникнення;
- нестабільною, у перспективі організаційні системи мають тенденцію до змін з метою пристосування до навколишнього середовища, що змінюється. Для зручності вивчення деякі зі згаданих вище систем протягом короткого періоду можуть розглядатися як стабільні системи;
- підсистемою й надсистемою, організаційна система може мати різні розміри – від невеликої, керованої кимось із групи на підприємстві або в уряді, до складної соціально-політико-економічної групи, що представляє, наприклад, Уряд України.

Внутрішнє середовище організацій. Організація являє собою відкриту систему, цілісність, що складається із численних взаємозалежних частин, що тісно переплітаються із зовнішнім миром.

Внутрішні змінні – це ситуаційні фактори усередині організації. Оскільки організації являють собою створені моделі системи, то внутрішні змінні в основному є результатом управлінських рішень. Але це не означає, що всі внутрішні змінні повністю контролюються керівництвом. Наприклад, монотонність й утомля на сортуванні письмової кореспонденції неможливо контролювати керівництву.

Основні внутрішні змінні – *мети, структура, завдання, технологія й люди*.

Мети великих організацій різноманітні. Для того щоб дістати прибуток потрібно сформулювати мети в таких областях, як частка ринку, розробка нової продукції, якість послуг, підготовка й відбір керівників і навіть соціальна відповідальність.

Структура організації – це логічні взаємини рівнів управління й функціональних областей, побудовані в такій формі, що дозволяє найбільш ефективно досягати цілей організації.

Завдання. Завдання – це запропонована робота, серія робіт або частина роботи, що повинна бути виконана заздалегідь визначеним способом у заздалегідь визначений термін. З технічної точки зору, завдання пропонуються не працівникові, а його посаді. На основі рішення керівництва про структуру, кожна посада включає до себе ряд завдань, які розглядаються як необхідний внесок у досягнення цілей організації. Вважається, що, якщо завдання

виконується таким способом й у такі строки, як це запропоновано, організація буде діяти успішно.

Завдання й *технологія* тісно зв'язані між собою. Виконання завдання включає використання конкретної технології як засобу перетворення матеріалу, що надходить на вході, у форму, одержувану на виході.

Люди – керівники й підлеглі – не що інше, як групи людей. Керівництво досягає цілей організації через інших людей. Отже, люди є центральним чинником у будь-якій моделі управління.

Люди відрізняються найбільше наочно індивідуальними *здібностями*. В одних більше здатностей до роботи друку, програмування, керівництва роботою інших і т.д. Ці розходження пояснюються частково спадковістю. До них ставляться інтелектуальні здатності й деякі фізичні дані. Організації завжди використовують розходження в здатностях при рішенні, яку роботу буде виконувати конкретний працівник.

Схильність – це наявний потенціал людини відносно виконання якої-небудь конкретної роботи. Будучи результатом сполучення як уроджених якостей, так і придбаного досвіду, схильність, *обдарованість* стають як би *талантом*, що відкривається в певній області. Вплив обдарованості особливо наявний в таких областях, як музика й спорт. Схильність у певній області полегшує придбання здатності ефективно виконувати конкретну діяльність. *Схильність до управління дуже важлива при визначенні кандидатів на навчання менеджменту.*

Робітниче середовище – ця якась сукупність всіх внутрішніх змінних, які за допомогою процесу управління модифіковані й пристосовані до потреб організації.

Два аспекти навколишнього середовища – групи й управлінське лідерство впливають на результати діяльності організації.

Групи. Вони впливають на поведінку конкретних людей, формуються спонтанно. Члени групи формують поділювані ними цінності й очікування, пов'язані з розумінням поведінкової норми.

Нормою називають стандарти поведінки, визнані прийнятними в даних умовах. Групові норми можуть сприяти або протидіяти досягненню формальних цілей організації. Норми, що сприяють досягненню формальних цілей – висока цінність колективізму, відкритість у спілкуванні.

Лідерство. Щоб бути ефективним менеджером, необхідно бути й ефективним лідером. Лідерство – це засіб, за допомогою якого керівник впливає на поведінку людей, змушуючи їх поводитися певним чином.

Зовнішнє середовище організації. Керівникам доводиться враховувати зовнішнє середовище, оскільки організація як відкрита система залежить від зовнішнього світу відносно поставок ресурсів, енергії, кадрів, а також споживачів.

Оскільки від керівництва залежить виживання організації, менеджер зобов'язаний вміти виявляти істотні фактори в оточенні, які впливатимуть на його організацію й повинен запропонувати належні способи реагування на зовнішні впливи.

1.4 Форми й методи прийняття управлінських рішень

Сутність процесу прийняття рішень. Менеджером можна назвати людину тільки тоді, коли вона приймає організаційні рішення або реалізує їх через інших людей. Прийняття рішень, як й обмін інформацією, – складова частина будь-якої управлінської функції. Необхідність прийняття рішень пронизує усе, що робить керівник, формуючи мети й домагаючись їхнього досягнення.

Організаційні рішення. Прийняття рішень відбивається на всіх аспектах управління. Ухвалення рішення – частина щоденної роботи керуючого.

В області прийняття рішень можна виділити чотири ролі керівника [12]: підприємець, фахівець із виправлення порушень у роботі, розподіляючий ресурси і фахівець із досягнення угод. Існують розходження в характері рішень, прийнятих на різних рівнях.

Організаційне рішення – це вибір, що повинен зробити керівник, щоб виконати обов'язки, обумовлені займаною їм посадою. Ціль організаційного рішення – забезпечення руху до поставлених перед організацією завдань. Тому найбільш ефективним організаційним рішенням є вибір, що буде насправді реалізований і внесе найбільший вклад у досягнення кінцевої мети.

Організаційне рішення можна кваліфікувати як запрограмоване й незапрограмоване.

Запрограмовані рішення. Нобелівський лауреат Герберт Саймон використав термін «запрограмовані», запозичений з мови комп'ютерної технології, для опису у високій мері структурованих завдань.

Запрограмоване рішення є результатом реалізації певної послідовності кроків або дій, подібних тим, що вживають при рішенні математичних рівнянь. Як правило, число можливих альтернатив обмежене і вибір повинен бути зроблений у межах напрямків, заданих організацією. Приклад: кількість ремонтних бригад для обслуговування ліній зв'язку визначається довжиною й видом технічних пристроїв на лінії.

Незапрограмовані рішення. Рішення цього типу потрібні в ситуаціях, які в певній мері нові, внутрішньо не структуровані або сполучені з невідомими факторами. Оскільки заздалегідь неможливо скласти конкретну послідовність необхідних кроків, керівник повинен розробити процедуру ухвалення рішення. До числа запрограмованих можна віднести рішення такого типу: якими повинні бути мети організації, як поліпшити продукцію, як удосконалити структуру управлінського підрозділу, як підсилити мотивацію підлеглих.

На практиці лише деякі управлінські рішення виявляються запрограмованими або незапрограмованими в чистому вигляді. Майже всі рішення знаходяться де-небудь між крайніми варіантами. Деякі запрограмовані рішення настільки структуровані, що особиста ініціатива особи, що приймає їх, цілком виключається. І навіть у ситуації самого складного вибору методологія прийняття запрограмованих рішень може бути корисна.

Компроміси. Важливо відзначити, що практично у всіх випадках для керівника було б скрутним, якщо взагалі можливим, обрання тільки такого рішення, що не має негативних наслідків. Кожне рішення повинне зрівноважити настільки суперечливі цінності, мети й критерії, що з будь-якого погляду воно буде гірше оптимального. Кожне рішення або вибір, що зачіпають всі

підприємства, можуть мати негативні наслідки для яких-небудь його частин. Ось чому варто розглядати організацію з позицій системного підходу й ураховувати можливі наслідки управлінського рішення для всіх частин організації.

Підходи до ухвалення рішення. Розглядаючи процеси прийняття рішень, варто враховувати два моменти. Перший полягає у тому, що приймати рішення, як правило, порівняно легко. Усе, що при цьому робить людина, зводиться до вибору напрямків дій. Важко прийняти гарне рішення. Другий момент полягає в тому, що ухвалення рішення – це психологічний процес. Але людське поведіння не завжди логічне. Іноді нами рухає логіка, іноді – почуття. Тому не дивно, що способи, використовувані керівником для прийняття рішень, різняться від спонтанних до логічно обґрунтованих.

Керівник знаходиться під впливом таких психологічних факторів, як соціальні установки, накопичений досвід й особистісні цінності. Можна затверджувати, що процес прийняття рішень має інтуїтивний, заснований на судженнях або раціональний характер.

Інтуїтивні рішення. Чисто інтуїтивне рішення – це вибір, зроблений тільки на основі відчуття, що він правильний. Особа, що приймає рішення, не займається при цьому свідомим зважуванням "за" й "проти" по кожній альтернативі й не має потреби навіть у розумінні ситуації. Просто людина робить вибір. Те, що ми називаємо осяянням або шостим почуттям, і є інтуїтивне рішення.

Провідні спеціалісти по управлінню підтверджують значну залежність керівників вищого рівня від інтуїції.

Рішення, засновані на судженнях. Рішення, засноване на судженні, – це вибір, обумовлений знаннями або накопиченим досвідом. Людина використовує знання про те, що траплялося в подібних ситуаціях раніше, щоб спрогнозувати результат альтернативних варіантів вибору в існуючій ситуації. Опираючись на здоровий глузд, вона обирає альтернативу, що принесла успіх у минулому.

Судження як основа організаційного рішення є корисним оскільки багато ситуацій мають тенденцію до частого повторення. У цьому випадку раніше ухвалене рішення може спрацювати не гірше, ніж колись (це перевага запрограмованого рішення).

Оскільки рішення на основі судження приймається в голові керуючого, воно має таку значну перевагу, як швидкість і дешевина його прийняття. Воно опирається на здоровий глузд, але насправді здоровий глузд зустрічається дуже рідко. До того ж ситуація може бути унікальною, дуже складною, спотворюватися потребами людей й одного судження може бути недостатньо для ухвалення рішення.

Судження незастосовне й у повністю новій ситуації, оскільки в керівника відсутній досвід, на якому він міг би заснувати логічний вибір. Приклад: зміна видів послуг зв'язку, розробка нової технології, випробування нової системи винагород.

Головне розходження між раціональним і заснованим на судженні рішенням полягає в тім, що перше не залежить від минулого досвіду. Раціональне рішення, що обґрунтовується за допомогою аналітичного процесу, розглянуто нижче.

Раціональне рішення проблеми. Рішення проблем, як і управління, – процес, тому що мова йде про нескінченну послідовність взаємозалежних кроків. Етапи раціонального рішення:

Етап 1. Діагностика проблеми. Перший крок на шляху рішення проблеми – визначення або діагноз, повний і правильний. Існують два способи розгляду проблем: проблемою вважається ситуація, коли поставлені цілі не досягнуті. Інакше кажучи, Ви дізнаєтесь про проблему тому, що не трапляється те, що повинне було відбутися. Роблячи так, Ви згладжуєте відхилення від норми. Це буде реактивне управління, його необхідність є очевидною. Однак керівники часто розглядають як проблеми тільки ситуації, у яких щось повинне відбутися, але не відбулося; як проблему можна розглядати також потенційну можливість. Наприклад, активний пошук підвищення ефективності якогось підрозділу, навіть якщо справи йдуть добре, буде попереджувачим управлінням. У цьому випадку Ви усвідомите проблему, коли зрозумієте, що можна дещо зробити для поліпшення ходу справи або отримання користі з існуючої нагоди. Деякі загальні симптоми хвороби організації – низькі прибутки, продуктивність та якість, надмірні витрати, численні конфлікти в організації й швидка зміна кадрів. Звичайно кілька симптомів доповнюють один одного. Надмірні витрати й низький прибуток часто нерозлучні.

Етап 2. Формулювання обмежень і критеріїв ухвалення рішення. Коли керівник діагностує проблему з метою прийняття рішень, він повинен усвідомлювати, що саме можна з нею зробити. Багато можливих рішень не будуть реалістичними, оскільки може бути недостатньо ресурсів для реалізації рішення.

Іншою причиною проблеми можуть бути сили, що перебувають поза організацією, – такі, як закони, які керівник не може змінити.

Обмеження коригувальних дій звужують можливості в прийнятті рішень. Керівник повинен визначити суть обмежень і тільки потім виявляти альтернативи. Якщо цього не зробити, то буде дарма витрачений час, а нереалістичний напрямок дій збільшить проблему. Обмеження варіюються й залежать від ситуації й конкретних керівників. Деякі загальні обмеження - це неадекватність засобів; недостатнє число працівників, що мають необхідну кваліфікацію й досвід; нездатність закупити ресурси за прийнятними цінами; потреба в технології, ще не розробленій або надто дорогою; винятково гостра конкуренція; закони й етичні міркування.

Істотним обмеженням всіх прийнятих рішень є визначення вищим керівництвом повноважень всіх членів організації.

На додаток до обмежень, керівникові необхідно визначити стандарти, по яких мають бути оцінені альтернативні варіанти. Ці стандарти називають критеріями прийняття рішень. Вони виступають як рекомендації по оцінці рішень.

Етап 3. Визначення альтернатив. Наступний етап – формування набору альтернативних рішень проблеми. В ідеалі бажано виявити всі можливі дії, щоб організація могла досягти бажаних цілей. Проте, на практиці керівник рідко має в розпорядженні достатні знання або час, щоб сформулювати й оцінити кожен альтернативу, велику кількість альтернатив може привести до плутанини. Тому для розгляду вибирають обмежене число варіантів, які представляються найбільш бажаними.

Замість пошуку найкращого можливого рішення, люди продовжують перебирати альтернативи тільки доти, поки не з'явиться така, що задовольнить певному прийнятному мінімальному стандарту.

Етап 4. Оцінка альтернатив. Наступний етап – оцінка можливих альтернатив. При їхньому виявленні необхідна певна попередня оцінка. Оцінку кожної альтернативи варто починати тільки після складання списку всіх ідей. При оцінці рішень керівник визначає достоїнства й недоліки кожного з них і можливі загальні наслідки. Ясно, що будь-яка альтернатива сполучена з деякими негативними аспектами. Майже всі управлінські рішення являють собою компроміс.

Для порівняння рішень необхідно мати стандарт, відносно якого можна виміряти ймовірні результати реалізації кожної можливої альтернативи. Критерії прийняття рішень устанавлюються на другому етапі.

Критерії можуть мати кількісний або якісний характер. Рішення можуть бути не однотипні, тому всі рішення варто виражати в певних формах. Бажано, щоб це була форма, у якій виражена мета. У бізнесі це прибуток; оцінюємо рішення по їхньому впливі на прибуток. У некомерційних організаціях головна мета – надання найкращих послуг при найменших витратах.

Слід відмітити, що при оцінці можливих рішень керівник намагається спрогнозувати майбутнє. Воно завжди невизначене. Тому варто визначити ймовірність здійснення кожного наміченого рішення. Керівник включає ймовірність в оцінку.

Етап 5. Вибір альтернативи. Якщо проблема була правильно визначена, а альтернативні рішення ретельно зважені й оцінені, зробити вибір, тобто прийняти рішення порівняно просто. Керівник просто обирає альтернативу з найбільш сприятливими загальними наслідками. Однак, якщо проблема складна й доводиться брати до уваги безліч компромісів або якщо інформація й аналіз суб'єктивні, може трапитися, що жодна альтернатива не буде найкращим вибором. У цьому випадку головна роль належить судженню й досвіду.

Важливо враховувати, що керівник у силу обмежень, через недостатчу часу, вибирає прийнятний напрямок дій, але не обов'язково найкращий з можливих. Хоча для менеджера є ідеальним досягнення оптимального рішення.

Етап 6. Реалізація. Процес рішення проблеми не закінчується вибором альтернативи. Простий вибір напрямку дій має малу цінність для організації. Для розв'язання проблеми або отримання вигоди з наявної можливості, потрібно реалізувати це рішення. Рівень ефективності здійснення рішення підвищиться, якщо воно буде визнане тими, кого воно стосується.

Етап 7. Зворотний зв'язок. Ще однією фазою, що входить у процес ухвалення рішення й починається після того, як рішення почне діяти, є встановлення зворотного зв'язку. Система відстеження й контролю необхідна для забезпечення узгодження фактичних результатів з тими, що очікувалися в період прийняття рішень. На цій фазі відбуваються вимір й оцінка наслідків прийняття рішень або зіставлення тактичних результатів з тими, які керівник сподівався одержати. Зворотний зв'язок – тобто надходження даних про те, що відбувалося до й після реалізації рішення, – дозволяє керівникові скорегувати його. Оцінка рішення здійснюється за допомогою контролю.

2 ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЗВ'ЯЗКУ

2.1 Особливості управління зв'язком

Зв'язок є невід'ємною частиною виробничої й соціальної інфраструктури України й функціонує на її території як взаємопов'язаний господарсько-виробничий комплекс, призначений для задоволення потреб громадян, органів державної влади (управління), оборони, безпеки, охорони правопорядку в Україні, фізичних й юридичних осіб у послугах електричного й поштового зв'язку. Засоби зв'язку разом із засобами обчислювальної техніки становлять технічну базу забезпечення процесу збору, обробки, накопичування й поширення інформації. Дерево цілей надання послуг електрозв'язку наведене на рис. 2.1.

Розвиток і забезпечення стійкої і якісної роботи зв'язку є найважливішими умовами розвитку суспільства й діяльності держави.

Управління діяльністю в області зв'язку здійснюється відповідно до Закону про зв'язок та Закону про телекомунікації державними органами виконавчої влади в області зв'язку, об'єднаними в єдину систему, у встановленому порядку. Зазначені органи в межах своїх повноважень відповідають за стан і розвиток всіх видів зв'язку. Структура й організація діяльності державних органів виконавчої влади в області зв'язку визначаються положеннями, затвердженими Урядом України.

В цілях виконання Закону про зв'язок завданнями державних органів виконавчої влади в області зв'язку, що входять у єдину систему, є:

- розробка пропозицій по державній політиці у зв'язку й забезпечення її реалізації, загальне регулювання в галузі;
- міжгалузева координація на колегіальній основі функціонування й розвитку електрозв'язку;
- організація й забезпечення державного нагляду й контролю за діяльністю в області зв'язку;
- розробка пропозицій по державній політиці в області розподілу й використання радіочастотного спектра й забезпечення їхньої реалізації;
- розробка проектів програм розвитку в області поштового зв'язку й забезпечення їхньої реалізації.

Регулювання використання радіочастотного спектра й орбітальних позицій супутників зв'язку є виключно державною прерогативою. Розробка й реалізація політики й процедур в області розподілу радіочастотного спектра, ефективного використання радіочастот й орбітальних позицій супутників зв'язку відповідно до інтересів України з урахуванням міжнародних договорів й угод України забезпечуються Урядом України.

З метою забезпечення електромагнітної сумісності радіоелектронних засобів Уряд України встановлює порядок виділення радіочастот, особливі умови розробки, проектування, будівництва, придбання, експлуатації й ввозу з-за кордону радіоелектронних засобів і високочастотних пристроїв, а також визначає комплекс заходів щодо захисту радіопередачі та приймання від індустриальних радіоперешкод.

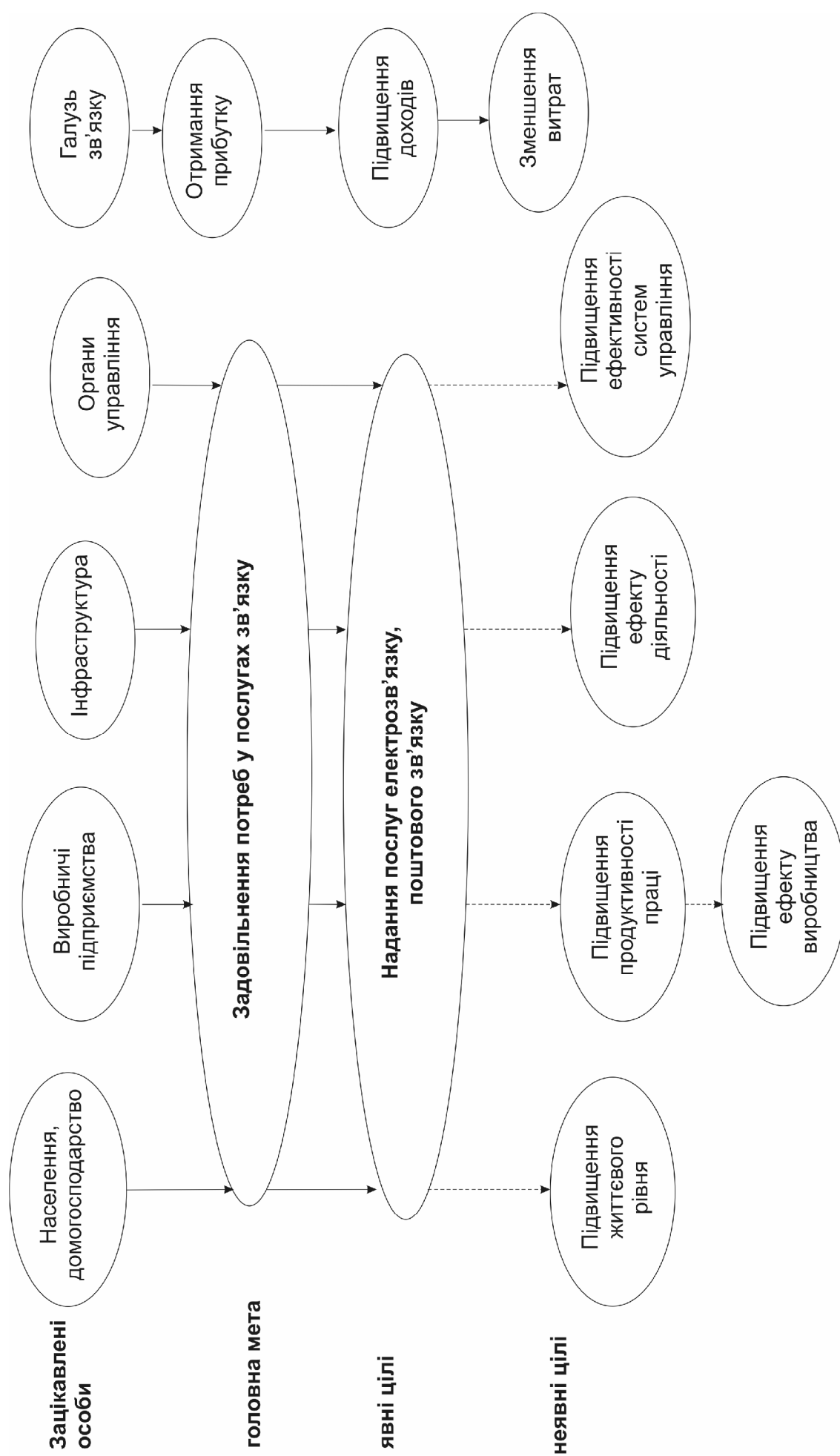


Рис. 2.1 – Дерево цілей створення та функціонування системи зв'язку

Засоби зв'язку, у тому числі використовувані для цілей телерадіомовлення, і інші технічні засоби, що є джерелами електромагнітного випромінювання, підлягають реєстрації в порядку, установленому Урядом України.

Частотні присвоєння підприємствам зв'язку можуть бути змінені в інтересах забезпечення державного управління, оборони, безпеки й охорони правопорядку в Україні з компенсацією підприємствам зв'язку збитку, пов'язаного з переходом на інші частоти.

Для характеристики діяльності й управління зв'язком використовуються такі основні терміни й поняття:

електричний зв'язок (електрозв'язок) – усяка передача або прийом знаків, сигналів, письмового тексту, зображень, звуків по дротовій, радіо-, оптичній та іншим електромагнітним системам;

поштовий зв'язок – прийом, обробка, перевезення й доставка поштових відправлень, а також переказ коштів;

мережі електрозв'язку – технологічні системи, що забезпечують один або кілька видів передач: телефонну, телеграфну, факсимільну, передачу даних й інших видів документальних повідомлень, включаючи обмін інформацією між ЕОМ, телевізійне, звукове й інші види радіо- і провідного віщання;

єдина національна система зв'язку України – комплекс технологічно сполучених мереж електрозв'язку на території України, забезпечений загальним централізованим управлінням;

мережа зв'язку загального користування – складова частина взаємопов'язаної мережі зв'язку України, відкрита для користування всім фізичним й юридичним особам, у послугах якої цим особам не може бути відмовлено;

відомчі системи зв'язку – мережі електрозв'язку державних формувань, великих компаній і корпорацій, органів виконавчої влади, створювані для задоволення виробничих і спеціальних потреб, що мають вихід на мережу зв'язку загального користування;

внутрівиробничі й технологічні мережі зв'язку – мережі електрозв'язку державних органів виконавчої влади, а також підприємств, установ й організацій, створені для управління внутрівиробничою діяльністю й технологічними процесами, що не мають виходу на мережу зв'язку загального користування;

виділені мережі зв'язку – мережі електрозв'язку фізичних й юридичних осіб, що не мають виходу на мережу зв'язку загального користування;

підприємства, установи й організації зв'язку (далі – організації зв'язку) – юридичні особи незалежно від форм власності, що надають послуги електричного або поштового зв'язку фізичним й юридичним особам як основний вид діяльності;

державне підприємство зв'язку – підприємство зв'язку, що ставиться до об'єктів державної власності або власності суб'єкта України;

оператор зв'язку – фізична або юридична особа, що має право на надання послуг електричного або поштового зв'язку;

послуги зв'язку – продукт діяльності з приймання, обробки, передачі й доставки поштових відправлень або повідомлень електрозв'язку, спрямований на задоволення потреб споживачів;

користувачі зв'язку – фізичні і юридичні особи, що є споживачами послуг зв'язку;

ліцензія – документ, що встановлює повноваження фізичних й юридичних осіб відповідно до Закону про зв'язок й інші правові акти для здійснення діяльності в області зв'язку;

сертифікат – документ, що підтверджує, що належним чином ідентифіковані устаткування або послуга зв'язку відповідають вимогам нормативних документів;

кінцеве устаткування – підключені до абонентських ліній та перебуваючи у користуванні абонентів технічні засоби формування сигналів електрозв'язку для передачі або прийому інформації через канал зв'язку.

засоби зв'язку – технічні засоби, використовувані для формування, обробки, передачі або прийому повідомлень електрозв'язку або поштових відправлень;

поштові відправлення – листи й поштові картки, бандеролі, пакети, посилки, поштові контейнери, друковані видання у відповідному впакуванні.

2.2 Характеристика мереж і систем зв'язку

Вузька спеціалізація мереж по видах зв'язку (окремим службам): телефонна, телеграфна, ПД і т.д. є наслідком реалізації концепції ЕАСС (Єдиної автоматизованої мережі зв'язку), що визначала розвиток зв'язку на території колишнього Радянського Союзу. Результатом такої спеціалізації є наявність великої кількості виділених мереж, які є вторинними стосовно первинної мережі лінійних трактів, мережних вузлів кросових з'єднань лінійних трактів і мережних станцій, де здійснювалося виокремлення каналів для організації мереж, що транспортують інформацію конкретних служб. Всі побудовані в такий спосіб мережі зв'язку, при розгляді їх як транспортних підсистем, страждають цілим рядом недоліків, найважливішими з яких є:

- залежність від виду інформації, що вони транспортують;
- відсутність гнучкості до зміни обсягів переданої інформації, швидкості передачі, часу доставки й вірності;
- низька ефективність використання ресурсів.

Багато із цих недоліків зберігається при переході до вузькосмугової 18ВМ, цифрової служби комутації для передачі голосу й даних одночасно по одній лінії.

Із системних позицій концепція побудови телекомунікаційної мережі повинна ґрунтуватися на побудові єдиної транспортної системи, здатної єдиним способом транспортувати всі види інформації, розподіляючи свої мережні ресурси оптимальним образом на динамічній основі.

Вся історія людства нерозривно пов'язана з розвитком різних комунікацій: інформаційних, поштових, залізничних, повітряних і т.п.

Комунікація (Communication) – ємне поняття, що означає *повідомлення, зв'язок, а також засоби зв'язку*. Засоби, що забезпечують можливість повідомлення (організації зв'язку) на значній відстані, визначаються загальним поняттям *телекомунікації* (*теле-* у перекладі з давньогрецької означає *далеко*).

Сукупність комунікацій й об'єднуючих їхніх вузлів, які забезпечують взаємодію безлічі віддалених об'єктів як єдиного цілого, утворить *телекомунікаційну мережу*. Телекомунікаційну мережу ще називають просто *мережа зв'язку*. Ми будемо використати обидва поняття, що є синонімами.

Телекомунікаційна мережа (мережа зв'язку) є *базовим сполучним компонентом* будь-якої *територіально-розподіленої системи*. Поняття *система* характеризує складність об'єкта (численність і неоднорідність елементів, зв'язків між ними), а поняття *розподілена* – його мережну структуру. Ґрунтуючись на цих поняттях, дамо ряд визначень.

Система зв'язку в загальному випадку являє собою складний комплекс технічних, технологічних й організаційних засобів, за допомогою яких реалізується процес надання послуг зв'язку користувачам.

Надання послуг зв'язку містить у собі транспортування на значній відстані інформаційних повідомлень, а також листів, бандеролей, посилок, грошових переказів і періодичних видань.

Оскільки технічні й технологічні можливості транспортування інформації відрізняються від транспортування інших видів відправлень, у телекомунікаційному аспекті системи зв'язку прийнято розділяти на *системи електрозв'язку* й *системи поштового зв'язку*. На відміну від систем поштового зв'язку, де комунікації реалізуються використанням транспортних засобів, а поштові відправлення переміщуються й обробляються у своєму споконвічному виді, у системах електрозв'язку, де використовуються різні фізичні процеси, що виконують роль носіїв інформації, інформаційні повідомлення піддаються багаторазовим перетворенням.

Мережі, розглянуті як самостійні об'єкти, також як і системи зв'язку, можуть бути класифіковані залежно від використовуваних засобів як *мережі електрозв'язку* й *мережі поштового зв'язку*. Телекомунікаційні мережі доцільно поділяти по типові комунікацій (мережі телефонного зв'язку, мережі передачі даних і т.д.) і розглядати при необхідності в різних аспектах (техніко-економічному, технологічному, технічному й ін.).

Подальші наші міркування стосуються розгляду *інформаційних мереж*. Інформаційні мережі, крім виконання чисто телекомунікаційних функцій, володіють ще цілим рядом можливостей, пов'язаних з накопиченням, зберіганням, переробкою всіх видів інформації й забезпечують механізми ефективного її пошуку в будь-якому місці й у будь-який час.

Поняття інформаційної мережі. Інформаційні мережі призначені для надання користувачам послуг, пов'язаних з обміном інформацією, її споживанням, а також обробкою, зберіганням і накопиченням.

Споживач інформації, що одержав доступ до інформаційної мережі, стає її *користувачем (User)*. У ролі користувачів можуть виступати як фізичні особи, так і юридичні (фірми, організації, підприємства).

У загальному випадку під *інформаційною мережею* будемо розуміти сукупність територіально розосереджених кінцевих систем й об'єднуючої їхньої телекомунікаційної мережі, що забезпечує доступ прикладних процесів кожної із цих систем до всіх ресурсів мережі і їхнє спільне використання.

Прикладний процес (Application process) – це процес у кінцевій системі мережі, що виконує обробку інформації для конкретної послуги зв'язку або процесу. Так, користувач, організовуючи запит на надання тієї або іншої послуги, активізує у своїй кінцевій системі деякий прикладний процес.

Кінцеві системи інформаційної мережі можуть бути класифіковані як:

- *термінальні системи (Terminal system)*, які забезпечують доступ до мережі і її ресурсів;
- *робочі системи (Server, Host System)*, що надають мережні послуги (управління доступом до файлів та програм, мережними пристроями, обслуговування викликів і т.д.);
- *адміністративні системи (Management system)* реалізують управління мережею й окремими її частинами.

Ресурси *інформаційної мережі* підрозділяються на інформаційні, ресурси обробки й зберігання даних, програмні, комунікаційні ресурси.

Інформаційні ресурси являють собою інформацію й знання, що накопичують у всіх галузях науки, культури й життєдіяльності суспільства, а також продукцію індустрії розваг. Все це систематизується в мережних банках даних, з якими взаємодіють користувачі мережі. Ці ресурси визначають споживчу цінність інформаційної мережі й повинні не тільки постійно створюватися й розширюватися, але й вчасно поновлюватися. Застарілі дані повинні скидатися в архіви. Користування мережею забезпечує можливість одержувати актуальну інформацію, і саме тоді, коли в ній виникає необхідність.

Ресурси обробки й зберігання даних – це продуктивності процесорів мережних комп'ютерів й обсяги пам'яті їхніх запам'ятовувальних пристроїв, а також час, протягом якого вони використовуються.

Програмні ресурси являють собою програмне забезпечення, що бере участь у наданні послуг користувачам, а також програми супутніх функцій. До послуг супутніх функцій ставляться: виписка рахунків, облік оплати послуг, навігація (забезпечення пошуку інформації в мережі), обслуговування мережних електронних поштових скриньок, організація моста для телеконференцій, перетворення форматів переданих інформаційних повідомлень, криптозахист інформації (кодування й шифрування), аутентифікація (електронний підпис документів, що засвідчує їхню дійсність).

Комунікаційні ресурси - це ресурси, що беруть участь у транспортуванні інформації й перерозподілі потоків у комунікаційних вузлах. До них ставляться ємності ліній зв'язку, комутаційні можливості вузлів, а також час їхнього заняття при взаємодії користувача з мережею. Комунікаційні ресурси класифікуються відповідно до типу телекомунікаційних мереж: ресурси комутуючої телефонної

мережі загального користування (КТМЗК), ресурси мережі передачі даних з комутацією пакетів, ресурси мережі мобільного зв'язку, ресурси наземної віщальної мережі, ресурси цифрової мережі інтегрального обслуговування (ЦМІО) і т.д.

Всі перераховані ресурси інформаційної мережі є *поділюваними*, тобто можуть використовуватися одночасно декількома прикладними процесами. Поділювані ресурси при цьому можуть бути як фактичні, так й імітовані.

Базовим компонентом, ядром інформаційної мережі, є *телекомунікаційна мережа*. Уточнимо це поняття при розгляді його в рамках інформаційної мережі.

Телекомунікаційна мережа TN (Telecommunication Network) являє собою сукупність технічних засобів, що забезпечують передачу й розподіл потоків інформації при взаємодії вилучених об'єктів. У ролі вилучених об'єктів можуть виступати як кінцеві системи інформаційних мереж, так й окремі локальні й територіальні мережі.

Телекомунікаційні мережі прийнято оцінювати рядом показників, що відбивають у цілому можливість й ефективність транспортування інформації в них.

Можливість передачі інформації в телекомунікаційній мережі пов'язана зі ступенем її працездатності в часі, тобто виконання заданих функцій у встановленому обсязі на необхідному рівні якості протягом певного періоду експлуатації мережі або в довільний момент часу.

Працездатність мережі пов'язана з поняттями *надійності* й *живучості*. Розходження цих понять обумовлені насамперед розходженнями причин і факторів, що порушують нормальну роботу мережі, і характером порушень.

Пропускна здатність. У тих випадках, коли мережа не може обслужити (реалізувати) пропоноване навантаження, має сенс говорити про обсяг реалізованого навантаження в мережі.

Оцінка пропускну здатності у великому ступені пов'язана з параметрами *якості обслуговування*, тому що реалізація поданого навантаження в мережі повинна здійснюватися із заданими параметрами якості.

Якість обслуговування будемо розуміти як сукупність характеристик, що визначають ступінь задоволення користувача мережі. До зазначених характеристик ставляться експлуатаційні характеристики мережі (швидкість передачі інформації, імовірність помилок і т.п.), показники зручності користування послугами, повноти послуг (ці показники звичайно оцінюються в балах) і ін.

Рентабельність і вартість. Телекомунікаційна мережа є рентабельною, якщо витрати на її організацію й забезпечення працездатності окупаються тим економічним ефектом, що дають надані користувачам з її допомогою послуги.

2.3 Послуги інформаційної мережі і платформи надання послуг

Обслуговування користувачів з боку інформаційної мережі здійснюється шляхом надання послуг і додатків.

Послуга (Service) – це те, що пропонується мережею користувачу з метою задоволення його комунікаційних потреб. Послуга характеризується однократним споживанням і вартістю, залежною від її вигляду і якості.

Відправка інформаційного повідомлення по електронній пошті, сеанс телефонного зв'язку, передача телексного або факсимільного повідомлення є прикладами покупки послуг.

Додаток (Application) подібно поняттю послуги, але, на відміну від останньої, надається користувачу у вигляді кінцевого продукту, який може багато разів використовуватися. Наприклад, придбання компакт-диску з учбовим курсом, спеціального пакету програм, що вимагаються для реалізації послуг мультимедіа з їх інсталяцією на включеному в мережу комп'ютері.

Примітно, що послуги традиційно надавалися індустрією електрозв'язку, тоді як бурхливо індустрія інформаційних технологій, що розвивається, спочатку стала надавати додатки.

Ефективність обслуговування користувачів мережею характеризується шириною спектру послуг і додатків, що надаються, а також ступенем легкості і швидкості доступу до інформації. Всіх користувачів можна розділити на три категорії, кожна з яких пред'являє свій власний набір вимог до мережі: люди на робочому місці в установі, люди удома і люди в дорозі.

В установі зі всіх видів послуг самими споживаними є послуги телефонії, доповнені секретарськими послугами (наприклад, накопичення інформації про виклики, що поступили, сповіщення про номер викликаючого абонента і т. п.), послуги аудіо- і відеоконференцзв'язку, голосової пошти, а також послуги, пов'язані з передачею текстів, даних, факсимільних повідомлень.

Вимоги до послуг зв'язку в домашньому господарстві пред'являються не в такому об'ємі, як в установі, але все таки достатньо виразні і обумовлені наступними чинниками.

Збільшується кількість приватних ділових заходів (взаємодія з банком, страховою компанією, придбання товарів), росте вільний час, зростає потреба в безпеці. До самих споживаних в побуті відкошуватимуть такі послуги і додатки, як відео за запитом, послуги індустрії розваг (ігри, музичні шоу), утворення, телефонії, електронної пошти, надання інформації за запитом, дистанційне управління і контроль комунальних систем і домашньої апаратури, сповіщення про небезпеку, аварійних викликів. Останнім часом виник також інтерес до послуг мультимедіа (одночасної передачі зображення, звуку і даних).

Рухомі абоненти споживають в основному послуги телефонії, проте важливе значення має і отримання інформації за запитом (наприклад, про стан дорожнього руху, карт і плану міста для орієнтації, можливих місць парковки транспорту і т. п.).

Для надання послуг користувачам організовуються спеціальні мережні служби.

Службою мережі називається організаційно-технічний комплекс, що реалізовує форму зв'язку, який потрібен для надання конкретного виду послуг.

У ранньому періоді розвитку зв'язку для надання користувачам традиційних комунікаційних послуг конкретного вигляду і забезпечення форми зв'язку, що вимагається для цього, будувалися окремі, *спеціально для цього призначені мережі*. Прикладами таких мереж є комутована телефонна мережа загального користування (КТМЗК), телеграфна мережа загального

користування (ТлгЗК), загальнодержавна мережа передачі даних (мережа ПД), мережа факсимільного зв'язку, мережа передачі програм телевізійного віщання і т.п. На цьому етапі поняття служби по суті ідентифікувалося з призначенням і типом мережі.

З появою так званих *телематичних служб* поняття служби набуває більш конкретне і самостійне значення.

Телематичні служби є прикладом розширення спектру послуг на базі існуючих мереж. До таких служб відносяться: *телефакс* (використовування каналів телефонної мережі для способу факсимільної передачі повідомлення), *датафакс* (використовування каналів мережі передачі даних для способу факсимільної передачі), *телекс* (об'єднання можливостей конторської пишучої машинки з передачею текстових повідомлень по каналах мереж електрозв'язку), *видеотекс* (інформаційно-довідкова служба, обслуговуюча запити користувачів на інформацію з банків даних), *телетекст* (доповнення TV програм інформацією, *передаваною* під час зворотного ходу променя кадрової розгортки телевізійного сигналу). Організація телематичної служби пов'язана з вибором деякої платформи надання послуг, що використовує ресурси, як правило, вже існуючих мереж.

Платформою надання послуг називається сукупність з'єднаних ресурсів мережі, що беруть участь у виробництві і наданні послуг.

При формуванні платформи надання послуг можуть бути задіяні ресурси мереж загального користування і приватних мереж. Юридична особа (державна структура або приватна компанія), яка є власником мережі, забезпечує її експлуатацію і необхідний рівень показників її працездатності, називається *оператором мережі*.

При організації платформи послуг можуть бути використані ресурси мереж декількох операторів, що уклали між собою комерційні угоди. Крім того, мережні ресурси, що належать одному і тому ж оператору, можуть бути задіяні в різних платформах надання послуг. Організація надання конкретних послуг може здійснюватися приватною компанією, що не є власником мережі, яка формує платформу надання послуг шляхом оренди мережних ресурсів (наприклад, виділених каналів зв'язку) у операторів мережі. Така компанія так обличчям, з яким користувач встановлює комерційну угоду на надання послуг і додатків, і називається *провайдером* (Service Provider), або *постачальником послуг*. Прикладом є Internet провайдери на Україні. Провайдери, на відміну від операторів мережі, більш гнучко реагують на кон'юнктуру ринку послуг зв'язку.

На етапі цифровізації мереж електрозв'язку з'явилася можливість надання різних послуг на базі єдиної інтегрованої мережі як загального телекомунікаційного середовища для передачі будь-яких інформаційних повідомлень, представлених в цифровому коді. Це спричинило за собою інтеграцію і самих служб, і, як підсумок - поява *цифрових мереж з інтеграцією служб* ISDN (Integration Service Digital Network).

З погляду користувача, послуги в інтегральній мережі можна класифікувати таким чином:

- *телекомунікаційні послуги* (телефонія, передача даних, телефакс, телетекс,

аудио- і відео-конференцзв'язок);

- *інформаційні послуги* (відеотекст, відео за запитом, телетекст);
- *послуги розваг* (надання продукції індустрії розваг);
- *послуги, що базуються на інформації* (придбання товарів вдома, коли по

запиту користувача організовується доставка товару додому).

Слід зазначити, що послуги, які надаються користувачам мережі, можуть пропонуватися їм в *ординарній формі (із стандартним набором функцій)* або з *розширеним набором функцій*, що забезпечує підвищення їх якості і зручності зв'язку, наприклад, скорочений набір номера для абонентів, що викликаються, сповіщення про надходження виклику з індикацією, переадресація виклику, переклад оплати (або її частини) за послуги абоненту, що викликається, вказівка дати і часу при встановленні з'єднання, виявлення абонентів, що здійснюють зловмисні виклики і т.п.

Розширення функцій послуг, що надаються, забезпечується організацією в мережі так званих *додаткових видів обслуговування (ДВО)*. ДВО використовуються тільки при відповідній заявці користувача і можуть бути різними для різних груп абонентів. Розділення видів обслуговування на основні і додаткові дозволяє організувати новий принцип надання послуг користувачам, при якому послуга основного вигляду може доповнюватися одним або декількома ДВО, залежно від запиту користувача. Реалізація ДВО в мережі у вигляді виділеної надбудови одержала назву *інтелектуалізації мережі*, оскільки при цьому передбачається широке використання елементів штучного інтелекту у вигляді експертних систем, синтезатори і розпізнавачів мови і т.п. Слід зазначити, що технологія інтелектуальної мережі IN (Intelligent Network) може бути реалізована на базі будь-якої мережі, але найбільший ефект вона дає при використуванні як технічна основа ISDN.

Концепція інтелектуальної мережі IN передбачає великий динамізм спектру послуг, що надаються, при якому стає вже доцільним класифікувати окремі компоненти послуг і додатків, що дозволяють компонувати будь-який вид послуги по запиту користувача з вказаних компонентів як *незалежних* від виду обслуговування і один від одного *функціональних блоків* SIB (Service Independent Block).

Поява інтегральної мережі ISDN зажадала проведення великих робіт по стандартизації і міжнародним угодам. Міжнародні рекомендації в цій області розробляються Сектором по стандартизації телекомунікацій Міжнародного Союзу Електрозв'язку МСЕ-Т (ITU-T), раніше іменованого Міжнародним Консультативним Комітетом з Телеграфії і Телефонії МККТТ (CCITT). МККТТ рекомендував класифікувати служби в інтегрованій мережі як дві групи, не залежні від форм зв'язку, ґрунтуючись на ступінь повноти обхвату стандартизацією функцій служб: *служби передачі і телеслужби*.

Служби передачі забезпечують транспортування інформації з дотриманням встановлених правил тільки між опорними точками інтегральної мережі (точками підключення абонентів) і не несуть відповідальності за

сумісність функцій зв'язку крайових пристроїв користувачів. Відповідальність в даному випадку цілком лежить на користувачах, які придбавають ці пристрої.

Телеслужби призначені для організації зв'язку користувач-користувач з підтримкою функцій крайових пристроїв, забезпечуючи їх сумісність. Телефонія, телетекс, телефакс, відеотекс є прикладами телеслужб в даній класифікації.

Існує ще одна класифікація служб, не залежна від форми зв'язку і функцій крайових пристроїв. МККТТ виділяє в зв'язку з цим дві категорії служб: *інтерактивні* і *дистрибутивні* (з розгалуженим режимом роботи або мовні) служби.

Інтерактивні служби охоплюють наступні класи служб: діалогові служби, служби з накопиченням і служби за запитом.

Діалогові служби забезпечують двосторонній обмін інформацією в реальному масштабі часу (без проміжного накопичення) між користувачами або між користувачем і ЕОМ. В діалоговому режимі можуть надаватися послуги і при необхідності телефонії, телексу, телефаксу, передачі даних.

Служби з накопиченням призначаються для непрямого зв'язку між користувачами за допомогою проміжного зберігання інформаційних повідомлень. Проміжне зберігання проводиться в центральних пристроях мережі, так званих електронних поштових ящиках, з яких повідомлення можуть витягуватися адресатами або автоматично переправлятися мережею абоненту відповідно до його умов, наприклад, під час дії пільгових тарифів. Служби з накопиченням можуть використовуватися при передачі аудіо-, відеоповідомлень, тексту, даних, передаваних в режимі електронної пошти. У зв'язку з цим з'явилися назви «голосова пошта», «відеопошта» і т.п.

Служби за запитом дають можливість користувачу одержувати інформацію з банків даних. Прикладом є надання послуг відеотекста і його різновидів.

Дистрибутивні служби забезпечують розподіл повідомлень від одного центрального джерела інформації до необмеженого числа абонентів, що мають право на прийом. За допомогою цих служб реалізується робота засобів масової комунікації або масмедіа, як зараз прийнято говорити. Користувач може приймати потік повідомлень у будь-який момент часу, але він не може впливати ні на тимчасовий перебіг його, ні на зміст. Класичними прикладами надання таких послуг є звукове і телевізійне віщання, телетекст, проте не виключається можливість вживання цього режиму і для інших видів повідомлень, наприклад, факсимільних даних.

Інтерактивні і дистрибутивні служби, залежно від вимог до сумісності, можуть пропонуватися Адміністраціями і операторами мережі як телеслужби і як служби передачі.

Пізніше ІТУ-Т вводить новий термін «сервіс», або «телекомунікаційний сервіс», що не використовується раніше для спеціалізованих мереж, під яким розуміється задоволення з боку мережі специфічних вимог користувачів до зв'язку. Фактично сервіс є деяке узагальнене поняття, що охоплює як різні

послуги (зокрема додаткові види обслуговування), так і забезпечення різних видів зв'язку з наданням каналів, різних по швидкостях, по середовищу передачі (дротові, бездротові) і принципу надання користувачу (на час передачі або оренди на довгий час) і т.д.

Для сервісу визначено також два різновиди: *опорний сервіс* (Bearer Service) і *телесервіс* (Teleservice), які аналогічні функціям служб передачі і телеслужб, відповідно розвиваючи і доповнюючи їх.

Згідно Резолюції ITU-R 4-3, прийнятою Асамблеєю Радіомовлення 2000 року (Стамбул), прийнято нове визначення служб віщання у складі служб радіозв'язку, які тепер відносяться до компетенції Сектора Радіозв'язку Міжнародного Союзу Електрозв'язку (МСЕ-Р) і в його складі – до нової Дослідницької Комісії 6 «Служби віщання (Наземні і супутникові)».

Подальший розвиток мереж ISDN з переходом на оптоволоконне середовище з використанням технологій високошвидкісної передачі цифрових потоків забезпечив інтеграцію більш широкого спектру видів зв'язку, включаючи кабельне телебачення. Для широкосмугових видів сервісу Рекомендаціями ITU-T передбачено чотири класи сервісу (А, В, С, D). Як видно з табл. 3.1, найжорсткіші вимоги по передачі інформації пред'являються в класі А. В цьому класі повинна бути забезпечена постійна швидкість передачі, що потрібне, наприклад, для телефонії, телебачення. Якщо ж при передачі відеоінформації або даних в інтерактивному режимі можна припуститися змінної швидкості передачі без втрати допустимої якості, то може бути запропонований клас В. Класи С і D в першу чергу можуть використовуватися при передачі інформації в режимі електронної пошти. Клас D характерний взагалі для зв'язку локальних обчислювальних мереж (ЛВС).

Таблиця 2.1 – Вимоги до передачі інформації

Характеристика виду сервісу	Технічні характеристики класу сервісу			
	А	В	С	Д
Узгодження часу взаємодії між джерелом і споживачем	потрібен	потрібен	не потрібен	не потрібен
Швидкість передачі	постійна	змінна		

Всі широкосмугові види сервісу також розділяються на інтерактивні і дистрибутивні режими обслуговування.

Широкосмугова інтегрована мережа, що забезпечує всі види сервісу, одержала назву *мультисервісної мережі*. Ресурси такої мережі є єдиною мультисервісною платформою (Multiservice Platform) надання всіляких послуг і додатків користувачам (рис. 2.2).

Глобальна Інформаційна Інфраструктура ГІІ (Global Information Infrastructure) надає користувачам набір комутаційних послуг, що забезпечують відкриту безліч додатків, що охоплюють всі види інформації і даючих можливість її отримання в будь-якому місці, у будь-який час, за прийнятною ціною і з прийнятною якістю.



Рис. 2.2 – Стратегія розвитку платформ надання послуг

Створенню ГП сприяють конвергенція (зближення) технологій, що використовуються в області телекомунікацій, комп'ютерів і споживацької електроніки, а також нові можливості для бізнесу.

На Урядовій конференції країн "Великої сімки" (G7), Комісією, що проводиться, по Європейській Економічній Співдружності (ЄЕС) в лютому 1995 року, були прийняті основоположні принципи, на яких повинен базуватися розвиток ГП, в числі яких:

- забезпечення відкритого доступу до мереж;
- гарантія загального забезпечення доступу до послуг, а саме: *мобільності* – можливості доступу до послуг з різних місць і при русі. При цьому визначення і локалізація джерела надходження запитів повинні забезпечуватися мережею;
- номадизма* – можливості переміщення з одного місця в інше, зберігаючи при цьому доступ до послуг незалежно від доступності або неприступності цих послуг в місцевому середовищі, тобто безперервність доступу у просторі та часі;
- забезпечення рівних можливостей для користувачів, враховуючи культурне і мовне різноманіття;
- необхідність міжнародної співпраці з особливою увагою до якнайменше розвинених країн;
- сприяння відкритій конкуренції і заохочення приватних інвестицій. Ці принципи реалізовуватимуться за допомогою:
 - розвитку глобальних ринків для мереж, послуг і додатків;
 - гарантії конфіденційності і захисти даних;
 - захисти прав інтелектуальної власності;
 - співпраці в науково-дослідній діяльності і в розробці нових додатків.

Глобальні розробки по ГП проводяться окремими консорціумами і індустріальними фірмами.

2.4 ВАТ «Укртелеком» як провідний оператор телекомунікаційних послуг

Після проголошення незалежності України в серпні 1991 року мережа електрозв'язку колишнього СРСР на території України повністю перейшла під юрисдикцію Міністерства зв'язку України.

Підгалузь електрозв'язку в Україні, як і в усьому колишньому СРСР, значно відставала від розвинених країн як за рівнем технологій, так і за рівнем забезпечення попиту на послуги зв'язку.

Магістральні лінії зв'язку були майже всі аналоговими, винятково на металевому кабелі.

Телекомунікаційне обладнання було застарілим та відставало від актуального стану техніки на кілька десятків років. За основними показниками розвитку зв'язку Україна посідала шосте місце серед республік колишнього СРСР.

Зв'язок абонентів України з зарубіжними країнами здійснювався тільки через комутаційні телефонні та телеграфні станції Москви.

В 1991 році загальна кількість номерів телефонів становила 7630 тис., що складало 14,6 номера на 100 мешканців (на даний час кількість телефонів на 100 мешканців України складає 19,8).

В 1993 році було розроблену Концепцію розвитку телекомунікацій України, на базі якої Уряд затвердив Комплексну програму створення Єдиної національної системи зв'язку України.

Для більш ефективного управління галуззю зв'язку було здійснено її реорганізацію. Міністерство зв'язку прийняло радикальне рішення про розподіл системи зв'язку на дві підгалузі – пошту та електрозв'язок – і створення на базі державних підприємств зв'язку двох об'єднань: Українського об'єднання поштового зв'язку "Укрпошта" та Українського об'єднання електрозв'язку "Укртелеком" (до 1994 року – "Укрелектрозв'язок"), на якого було покладено функції та повноваження національного оператора електрозв'язку в Україні.

На час створення об'єднання "Укртелеком" до його складу входили лише сім підприємств та організацій, а саме: Українське підприємство міжнародного та міжміського зв'язку та телебачення "Укртек", "Київський телеграф", Київська міська радіотрансляційна мережа, Центр інформаційних технологій, Державний Інститут по розвідуванню та проектуванню засобів та споруд зв'язку "Укрзв'язокпроект", Державний Інститут по проектуванню засобів та споруд зв'язку "Діпрозв'язок" та "Закарпаттелеком".

Наступним визначним кроком стало приєднання у січні 1995 року ще 22 обласних, Кримського республіканського і Севастопольського міського підприємств електрозв'язку.

Наприкінці 1995 року було створене і включене до складу об'єднання Українське державне підприємство супутникового зв'язку "Укрзв'язок-супутник".

Останнім до складу Укртелекому увійшов "Дніпротелеком" в січні 1996 року.

Протягом 1994-97 років Укртелеком став загальновизнаним державним оператором електрозв'язку на національному та міжнародному рівнях. Проте згодом накопичились проблеми, які почали стримувати розвиток об'єднання, в складі якого функціонувало 35 державних підприємств та організації зв'язку на правах юридичної особи з 738 філіями. Це призвело до того, що в рамках

єдиної з технологічної точки зору компанії розвиток зв'язку в окремих регіонах відбувався нерівномірно. Гальмуючим фактором стала й недосконалість організаційної структури Укртелекому, її неадекватність умовам ринкової економіки.

В зв'язку з цим було прийнято рішення про реорганізацію об'єднання "Укртелеком" в єдине державне підприємство. На початку 1998 року Кабінет Міністрів України затвердив Програму реструктуризації Укртелекому, яка передбачала проведення комплексу організаційно-економічних, фінансових, правових та технічних заходів. Реструктуризацію було заплановано здійснити в два етапи: I етап – реорганізація об'єднання державних підприємств електрозв'язку "Укртелеком" у єдине державне підприємство (1998 рік); II етап – акціонування державного підприємства електрозв'язку "Укртелеком" (1999-2000 рр.).

У квітні 1998 року об'єднання "Укртелеком" було реорганізовано в єдине підприємство з дворівневою вертикальною структурою управління. Державні підприємства електрозв'язку, які входили до складу об'єднання, набули статусу філій Українського державного підприємства електрозв'язку "Укртелеком".

10 червня 1999 року за загальною схемою перетворення державних підприємств на акціонерні товариства розпочалася корпоратизація Укртелекому. Цей процес було завершено 27 грудня 1999 року підписанням Акта оцінки цілісного майнового комплексу Українського державного підприємства електрозв'язку "Укртелеком" та наказу Державного комітету зв'язку та інформатизації України про перетворення державного підприємства "Укртелеком" у відкрите акціонерне товариство.

5 січня 2000 року було зареєстровано відкрите акціонерне товариство "Укртелеком". 13 липня 2000 року Верховна Рада України прийняла Закон України "Про особливості приватизації відкритого акціонерного товариства "Укртелеком", а 16 листопада 2000 року Кабінет Міністрів України ухвалив рішення про початок приватизації Укртелекому.

Місія Укртелекома на сьогоднішній день полягає в тому, щоб бути лідером телекомунікацій України:

- задовольняти потреби підприємств та громадян України в телекомунікаційних послугах високої якості;
- забезпечувати інтереси своїх акціонерів шляхом досягнення високих фінансових результатів діяльності;
- забезпечувати інтереси суспільства у створенні високорозвиненої інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури держави;
- забезпечувати доступність соціально значимих телекомунікаційних послуг для соціально вразливих верств населення.

Відкрите акціонерне товариство «Укртелеком» – сучасне підприємство з розвиненою інфраструктурою, що займає лідируючі позиції на ринку послуг фіксованого телефонного зв'язку України. Компанія охоплює близько 71% ринку послуг місцевого телефонного зв'язку та 83% ринку послуг міжміського та міжнародного телефонного зв'язку.

Сьогодні ВАТ «Укртелеком» – це підприємство, організаційна структура якого сформована за вертикальним принципом управління фінансами, технологічними процесами, персоналом. До складу товариства входить 32 філії, одну з яких – філію «Утел» було створено у 2005 році за рішенням Загальних зборів акціонерів. (рис.2.1) Останні зміни до організаційної структури товариства затверджено станом на 27 січня 2006 року. Відповідно до рішення Загальних зборів акціонерів від 26 квітня 2006 року Філію «Центральна міжнародна та міжміська телефонно-телеграфна станція ВАТ «Укртелеком» перейменовано на «Філія інформаційно-комунікаційних систем ВАТ «Укртелеком».

Укртелеком є учасником (акціонером) низки спільних підприємств та акціонерних товариств, що функціонують на телекомунікаційному ринку України:

- ТОВ «Інфоком» (документальний електрозв'язок, Інтернет, IP-телефонія) – частка Укртелекому в статутному фонді дорівнює 51%;
- ЗАТ «Елсаком Україна» (мобільний супутниковий зв'язок в системі «Глобалстар») – Укртелекому належить 34% акцій;
- СП «Українська хвиля» (фіксований абонентський радіодоступ) – частка Укртелекому в статутному фонді дорівнює 23,6%;
- ВАТ «Телекомінвест» (розробка та впровадження автоматизованих систем документообігу) – Укртелекому належить 26% акцій;
- ВАТ «Свемон-інвест» – 1,12%;
- ТОВ «Телесистеми України» (фіксований абонентський радіодоступ) – 2,47%.

Компанія надає по всій території України практично всі види сучасних телекомунікаційних послуг, таких як:

- міжнародний, міжміський та місцевий телефонний зв'язок;
- послуги передавання даних та побудови віртуальних приватних мереж;
- Інтернет-послуги, у т. ч.: комутований та ширококутовий доступ до мережі Інтернет для абонентів мережі фіксованого телефонного зв'язку;
- постійне IP-з'єднання по виділеній лінії; апаратний і віртуальний хостінг;
- надання в користування виділених некомутованих каналів зв'язку;
- ISDN;
- відеоконференцзв'язок;
- проводове мовлення;
- телеграфний зв'язок;
- здійснює діяльність з технічного обслуговування мереж ефірного телемовлення та радіомовлення.

Товариство володіє потужною та розгалуженою транспортною мережею з високим ступенем надійності та резервування, яка є основою телекомунікаційної інфраструктури України.

Структурна схема ВАТ "Укртелеком" зображена на рис. 2.3. До складу ВАТ "Укртелеком" входять такі структурні підрозділи – філії: Дирекція первинної мережі, Центри первинної мережі, регіональні представництва ВАТ

«Укртелеком» – 25 обласних філій і дві міські – Київська й Севастопольська. Обласній філії підкоряються такі структурні підрозділи: Центр технічної експлуатації міського телефонного зв'язку в обласному центрі, Центр телекомунікаційних послуг, Центри електрозв'язку № 1...n, цехи електрозв'язку № 1...N, Центр технічної експлуатації сільських сполучних ліній. Основним підрозділом національного оператора по наданню послуг електрозв'язку є обласні філії електрозв'язку.

Розглянемо основні функції управлінських структур на прикладі обласної філії.

Директор філії здійснює розробку загальної стратегії розвитку філій, керівництво всіма видами діяльності відповідно законам України "Про підприємства в Україні", "Про зв'язок", "Про охорону праці". Згідно "Положенню про Філію" функції директора визначені Правлінням ВАТ "Укртелеком".

Директор обласної філії має права управління відповідно до *доручення*, він організовує роботу Дирекції, її Ради, взаємодію центрів, цехів й інших структурних підрозділів, підлеглих філії; безпосередньо направляє діяльність групи безпеки електрозв'язку й технічного захисту інформації, служби охорони праці, служби пожежної безпеки, групи правового забезпечення, групи апарата управління; координує й контролює роботу із забезпечення розвитку мереж електрозв'язку області, проведення єдиної технічної й технологічної політики в області електрозв'язку на основі застосування методів науково-обґрунтованого планування. Організовує проведення перевірок центрів і цехів по дотриманню встановленого рівня якості; відповідає за виконання завдань й обов'язків, передбачених Положенням про Дирекцію; організовує захист мереж зв'язку й інтересів діяльності філії.

Заступник директора по технічних питаннях, у відповідності зі своїми функціональними повноваженнями, має право *першого підпису банківських документів і відносно режиму пропуску*. Він направляє, координує й контролює діяльність таких відділів, служб і груп; як: відділ експлуатації й розвитку мереж; група місцевого телефонного зв'язку; група дротового зв'язку; група міжміського телефонно-телеграфного зв'язку; група планування й розвитку мереж; група енергетики; диспетчерська служба; група оперативного управління; відділ комп'ютерних технологій.

Заступник директора по технічних питаннях організовує й здійснює методичне керівництво робіт з: дотримання стандартів; дотриманню правил технічної й загальної експлуатації мереж і засобів електрозв'язку; взаємодії з *операторами зв'язку*.

Заступник директора по технічних питаннях *організовує*: науково-технічне й інформаційне забезпечення структурних підрозділів; координацію роботи з метрологічного й енергозабезпечення; проведення державної й відомчої перевірки засобів виміру електрозв'язку; розвиток винахідної та раціоналізаторської роботи; впровадження нових технологій, нової техніки, автоматизованих систем, комп'ютерних технологій; розробку планів розвитку й

модернізації мереж зв'язку на території регіону; охорону праці, пожежної безпеки як системи заходів і засобів, спрямованих на збереження здоров'я й працездатності людини в процесі роботи; роботу із забезпечення готовності засобів зв'язку на особливий період й у надзвичайних ситуаціях мирного часу; планування мереж зв'язку; роботу науково-технічної Ради філії.

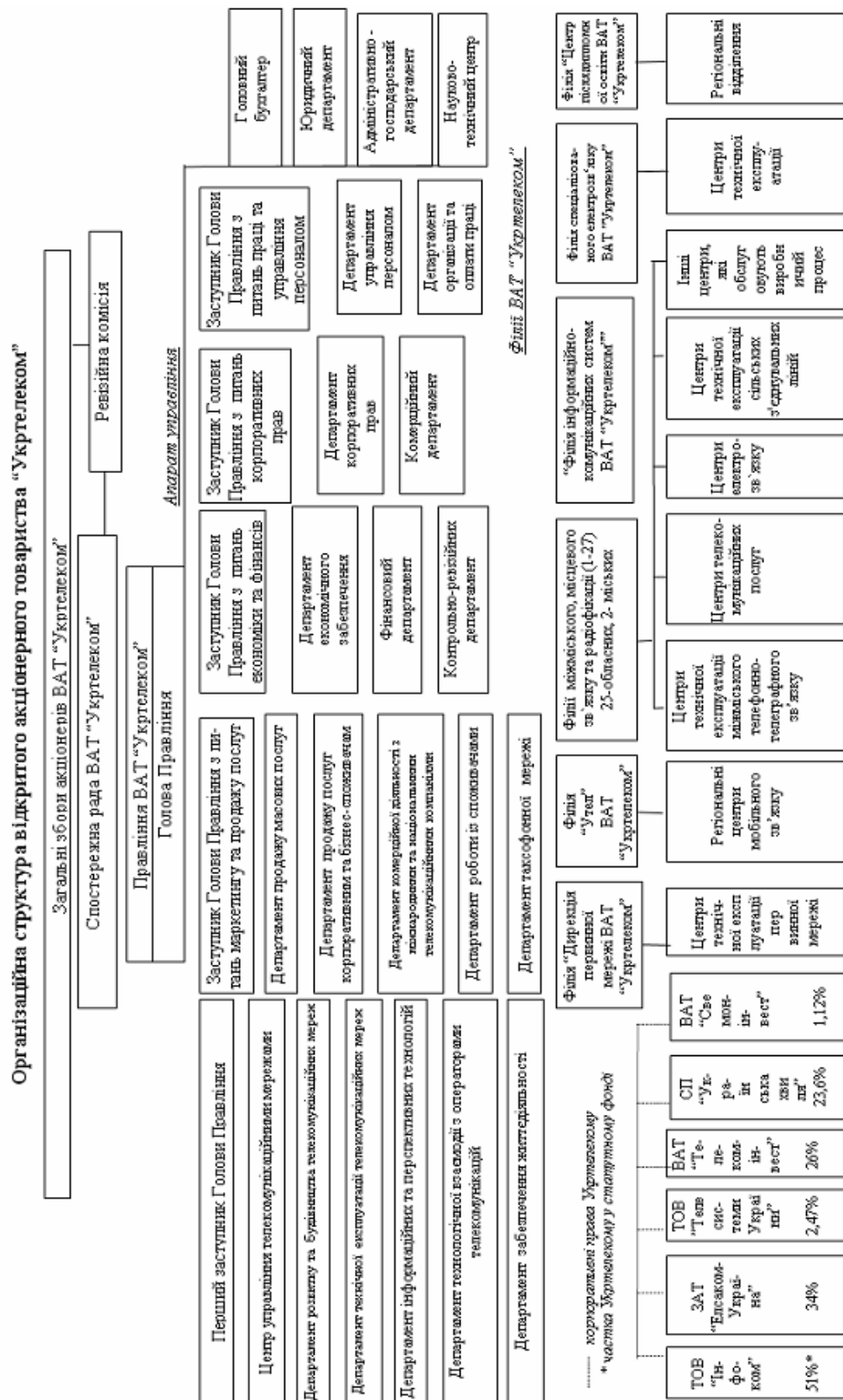


Рис. 2.3 - Організаційна структура ВАТ «Укртелеком»

Заступник директора по технічних питаннях *забезпечує* (розробляє, організує й контролює): дотримання вимог стандартизації й сертифікації технічних засобів електрозв'язку; впровадження правил і нормативних документів з питань експлуатації; впровадження й контроль статистичних показників, нормативів якості засобів і мереж електрозв'язку; розробку й обслуговування корпоративної й локальної інформаційної мережі філії.

Заступник директора з питань економіки й фінансів у межах своїх функціональних повноважень і відповідно до діючих законодавчих актів, положеннями, інструкціями направляє, координує й контролює безпосередньо діяльність відділів і груп апарата управління: планування й економічного аналізу; бухгалтерії; групи розрахунків; групи технологічного й фінансового контролю.

Заступник директора з питань економіки й фінансів *забезпечує*: розробку, ствердження планів доходів, витрат і кошторисів фінансування по кожному структурному підрозділові-центру; розробку бізнес-планів на перспективу й контроль за їхнім виконанням.

Заступник директора з питань економіки й фінансів організовує ведення преїскурантного господарства, формування на підставі собівартості й впровадження цін і тарифів; контроль за їхнім дотриманням; забезпечує організацію бухгалтерського, податкового, статистичного обліку й надання звітності; методичне забезпечення обліку й звітності в центрах; забезпечує організацію фінансової діяльності філії, організовує розрахунки податків, збір інформації для економічних розрахунків, включаючи розрахунки із центрами по оплаті праці, соціальним гарантіям й іншим видам виплат.

Заступник директора з питань економіки й фінансів організовує й забезпечує надання аналізу звітності центрам; визначає й забезпечує порядок проведення розрахунків з *операторами різних форм власності за послуги електрозв'язку* (у границях області), висновок угод й узгодження рахунків і контроль по наданню послуг; організовує проведення розрахунків і техніко-економічне обґрунтування інвестиційних проектів; організовує фінансовий і технологічний контроль, перевірки й ревізії в структурних підрозділах; має *право підпису* рахунків на оплату послуг електрозв'язку, податкових накладних, протоколів, актів звірення, щодо розрахунків за послуги зв'язку, доручень, накладних.

Заступник директора з маркетингу й продажу послуг — начальник відділу по роботі зі споживачами в границях своїх функціональних повноважень направляє, координує й контролює діяльність відділів по роботі зі споживачами, групи по роботі з дебіторами, відділу організації продажу послуг, групи маркетингу, групи реклами й інформації, групи по роботі із цінними паперами.

Основними *функціями заступника директора по маркетингу* є: організація роботи із проведення маркетингових досліджень для вивчення доцільності будівництва нових об'єктів електрозв'язку; організація впровадження нових послуг електрозв'язку; проведення заходів щодо повного надходження засобів за надані послуги зв'язку; робота з використання вільної номерної ємності телефонних станцій; робота із залучення засобів на розвиток місцевої телефонної мережі; робота із цінними паперами; проведення взаємозаліків; організація розробки й реалізації заходів щодо рекламної

діяльності; забезпечення контролю якості; вивчення і дослідження вимог клієнтів щодо якості послуг зв'язку; підготовка й подача документів щодо одержання ліцензій на види діяльності й контроль наявності ліцензій.

Заступник директора по маркетингу має право підпису: позовних заяв Дирекції до судів загальної юрисдикції; відкликань на позовні заяви; скарг, спрямованих до філії через судові органи; договорів зі споживачами за дорученням директора Дирекції; підпису документів, пов'язаних із цінними паперами.

Заступник директора з питань праці й персоналу – начальник відділу організації, нормування й оплати роботи в межах своїх функціональних повноважень направляє, координує й контролює діяльність відділу організації, нормування й оплати праці, відділу обліку, аналізу, прогнозу й руху кадрів, бюро по підготовці кадрів. Організовує й контролює оплату праці у філії, впровадження нормативів чисельності штату філії і його структурних підрозділів, розробку місцевих нормативів; організовує прийняття єдиного колективного договору й контролює його виконання.

Забезпечує трансформацію функціональної структури філії і його структурних підрозділів по вертикальному принципові управління технологічними процесами, матеріальними ресурсами, персоналом. Координує формування й ефективне використання кадрового потенціалу, сприяє розвитку нових форм підготовки й перепідготовки фахівців. Забезпечує потреби дирекції в кадрах відповідних професій, кваліфікації й ділових якостей, своєчасний планомірний і комплексний підхід з підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників. Удосконалює системи організації, нормування й оплати праці, забезпечення підвищення продуктивності праці й правильного використання фонду оплати праці. Забезпечує розробку штатного розкладу Дирекції відповідно Положенню про Дирекцію. Контролює підготовку й подання на ствердження структур і штатних розкладів структурних підрозділів. Організує облік, аналіз, прогноз і рух кадрів, забезпечує складання статистичної й іншої звітності, забезпечує дотримання законодавства про працю, закони, правила, інструкції щодо охорони праці, пожежної безпеки. Має *право підпису*:

- наказів, якими надається чергова відпустка працівникам (за рівнем – начальників відділів);
- наказів на тимчасове заміщення посад;
- наказів про прийом на роботу й звільнення (крім звільнень із ініціативи адміністрації) робітників, технічних службовців і фахівців і провідних спеціалістів включно;
- погоджень на призначення начальників центрів і цехів й їхніх заступників;
- характеристик працівників;
- довідок про доходи на одержання субсидій;
- довідок про заробіток для обчислення пенсії;
- інших довідок щодо нарахування заробітної плати.

Заступник директора по будівництву – начальник відділу будівництва в межах своїх функціональних повноважень направляє, координує й контролює діяльність безпосередньо відділу будівництва, групи механізації й транспорту, групи постачання, господарської групи. Він забезпечує розробку проектів по

кошторисній документації на будівництво, реконструкцію, розширення й ремонт мереж зв'язку й виробничих проектів, приміщень. Організує планування й будівництво мереж зв'язку й виробничих приміщень; організовує фінансування, контроль і підтримку проектів будівництва, підготовку й супроводження контрактів, кредитів. Забезпечує матеріально-технічними ресурсами потреби Дирекції. Організовує експлуатацію транспортних засобів, безпеку руху. Забезпечує господарське обслуговування, організує забезпечення надійності й безпечної експлуатації будинків, споруджень й інженерних мереж. Організує проведення капітального й поточного ремонту об'єктів зв'язку, засобів і місцевих мереж зв'язку. Має *право першого підпису* банківських документів.

Як було зазначено вище, «Укртелеком» займає лідируючі позиції на ринку телекомунікаційних послуг, але не варто вважати ВАТ «Укртелеком» монополістом. Як і будь-яке підприємство, ВАТ «Укртелеком» має жорстке зовнішнє середовище. Поряд існують і активно розвиваються компанії, що здатні скласти конкуренцію принаймні на регіональному рівні. Спробуємо виділити і коротко охарактеризувати найбільші з них. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Компанії-конкуренти

Назва	Послуги	Регіон діяльності	Конкурентні переваги
1	2	3	4
ВАТ «Фарлеп-Інвест»	Міжнародний, міжміський та місцевий телефонний зв'язок, Інтернет, передача даних (ATM/Frame Relay, VPN)	Найбільші міста України (200 тис. абонентів)	Стислі терміни встановлення телефону (до 10 діб), надання численних додаткових послуг (переадресація, серійний номер, IP-телефонія тощо)
ТОВ «Фотаком»	Цифрові телефонні лінії, ISDN, безпроводовий телефонний зв'язок DECT, радіозв'язок системи SENAО, Інтернет, веб-хостинг, комп'ютерна телефонія	Волинська область	Якісний телефонний зв'язок, Інтернет та інші сучасні телекомунікаційні послуги, які задовольняють потреби громадян та корпоративних клієнтів
ЗАТ «Цифровий стільниковий зв'язок України» (DCC)	Сотовий зв'язок (стандарті DAMPS, GSM)	Всі регіони України	Альтернатива стаціонарному зв'язку, швидкий темп розвитку
«CDMA Україна». СП ТОВ «Інтернешенел телеком'юнікешен компанія»	Стільниковий зв'язок (стандарт CDMA), міський, міжміський та міжнародний зв'язок, послуги WAP та мобільний Інтернет з високошвидкісною передачею даних	Великі міста України	Широкий спектр додаткових послуг, постійне розширення мережі зв'язку, низька вартість хвилини розмови та інших послуг, що надаються. Всі телефонні номери є прямими міськими номерами
Українсько-Ірландське ТОВ «Сі-ес-ті Інвест»	Стільникова телефонія (стандарт CDMA) та високошвидкісний доступ до мережі Інтернет	Дніпропетровська область	Захист переговорів від прослуховування, можливість виділеного доступу до своїх серверів і баз даних, широкий спектр додаткових послуг

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4
ЗАТ «Доріс»	Інтернет, Wi-Fi, Frame Relay, VoIP, VPN, Web, аутсорсинг, розгорнута безпроводова мережа передачі даних	Донецька і Луганська області	Цілодобовий моніторинг якості наданих послуг, постійна інформаційна й технічна підтримка абонента
ТОВ «Велтон. Телеком»	Проводів зв'язок, стільниковий зв'язок (стандарт CDMA), транспортна мережа та мультисервісні вузли доступу (в т.ч. Інтернет і передача даних)	Великі міста України	Власна транспортна мережа, міські та міжміські цифрові канали за великою пропускнуою можливістю
ТОВ «Аркада-Х»	Місцевий, міжміський і міжнародний телефонних зв'язок, широкий спектр додаткових телефонних послуг, доступ до мережі Інтернет	Львівська область	Використання сучасної цифрової АТС Alcatel 1000 S12, повністю нова власна мережа з використанням оптоволоконних кабелів; dual-up, ADSL та ISDN-доступи до Інтернет
Телефонна компанія «Мітел»	Цифровий телефонний зв'язок, послуги Інтернету, послуги передачі даних	Поділля	Постійна реконструкція власної телефонної мережі шляхом заміни обладнання, послуги телефонії високої якості та швидкісний доступ до мережі Інтернет, повний пакет послуг
ТОВ «Оптіма Телеком»	Фіксований зв'язок, послуги Інтернету, передача даних	Всі регіони України	Прискорений тональний набір номера, миттєве здійснення виходу на міжнародні та міжміські напрямки, широкий спектр додаткових послуг. Постійна модернізація обладнання

Безперечно, ВАТ «Укртелеком» є лідером на ринку телекомунікаційних послуг. Проте табл. 2.2 показує, що слід враховувати компанії, які пропонують сьогодні широкий спектр послуг високої якості за доступними цінами. Використовуючи сучасне обладнання та новітні технології, ці компанії складають серйозну конкуренцію. Тому лише впровадження нових послуг, забезпечення якості надання послуг дозволять ВАТ «Укртелеком» утримувати свої позиції на ринку телекомунікаційних послуг.

Враховуючи всі фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, для ефективного функціонування на ринку телекомунікаційних послуг була сформована загальна стратегія розвитку ВАТ «Укртелеком».

Стратегічною метою товариства є забезпечення максимальної прибутковості, задоволення потреб підприємств і населення України у телекомунікаційних послугах та підвищення ринкової вартості товариства.

Стратегія перспективного розвитку передбачає такі напрями:

- Побудова мережі мобільного зв'язку третього покоління та створення системи комплексних послуг з передавання голосу, даних та відео на основі існуючої мережі фіксованого телефонного зв'язку і новозбудованої мережі мобільного зв'язку;
- Прискорений розвиток най рентабельніших видів послуг, в першу чергу, послуг доступу до мережі Інтернет, за рахунок подальшого розширення базової широкосмугової транспортної мережі на основі пакетних технологій та поетапного переходу до використання сучасних технологій мереж наступного покоління;
- Оптимізація бізнес-процесів, впровадження автоматизованої системи управління OSS/BSS (Operations Support Systems/Business Support Systems – системи підтримки операцій/системи підтримки бізнесу), модернізація системи контролю якості надання послуг та впровадження системи ISO 9000 (International Standardization Organization – Міжнародна організація зі стандартизації);
- Подальше вдосконалення механізмів продажу послуг. [8].

Сутність економічної політики ВАТ «Укртелеком» є відображенням стратегії розвитку і містить у собі наступні завдання:

- забезпечити зростання доходів завдяки активній маркетинговій та рекламній політиці;
- використовувати стратегії взаємовигідного співробітництва при взаємодії з операторами телекомунікацій України;
- підвищувати ефективність продажу послуг товариства шляхом використання послуг дилерів та інших каналів збуту;
- використовувати вигідне географічне положення України та потужну і надійну транспортну мережу товариства для продажу послуг з транзиту трафіку та оренди каналів зарубіжним операторам телекомунікацій;
- скоротити витрати шляхом економії використання енергоресурсів, матеріалів та запчастин, кабельно-провідникової продукції;
- удосконалювати бізнес-процеси – впровадження нових інформаційних технологій для забезпечення ефективного сервісу та максимального задоволення потреб споживачів, вдосконалення обліку видатків і надходжень;
- оптимізувати використання існуючої телекомунікаційної інфраструктури, прискорене за діяння вільних потужностей, знизити експлуатаційні витрати.

ВАТ «Укртелеком» проводить ефективну науково-технічну політику з орієнтацією на впровадження новітніх технологій. Товариство сприяє розвитку наукових досліджень, серед яких:

- дослідження розвитку телекомунікаційних мереж на базі новітніх технологій, ефективне використання існуючого техніко-технологічного потенціалу компанії;

- дослідження економічних проблем і проблем, пов'язаних з маркетинговою діяльністю, фінансовим менеджментом та інвестиційною політикою компанії;
- дослідження розробки передових технологій експлуатації та технічного обслуговування транспортних телекомунікаційних мереж.

Разом з провідними науково-дослідними інститутами протягом останніх років визначалися пріоритети розвитку телекомунікацій, заходи щодо забезпечення інформаційної безпеки та підвищення ефективності роботи мереж.

Значну увагу приділяється науково-технічним розробкам з впровадження нових технологій (DWDM, xDSL, Wi-Fi, NGN). Продовжується робота щодо забезпечення потреб технічної експлуатації телекомунікаційних мереж товариства нормативно-технічною документацією.

З метою забезпечення належного обслуговування бізнес-споживачів приділяється підвищена увага технічним питанням, у тому числі наданню цілодобової технічної підтримки бізнес-абонентів, наявності ресурсів, розробці гнучкої системи розрахунків. Планується вести подальшу роботу зі створення нових та модифікації існуючих телекомунікаційних послуг і тарифів, розрахованих на бізнес-споживачів.

Для подальшого розвитку напрямку продажу послуг для високодохідних категорій клієнтів ВАТ «Укртелеком» планує продовжувати створення відповідних підтримуючих інформаційних систем – гнучкої білінгової системи, єдиної бази даних бізнес-споживачів та CRM.

У зв'язку з тим, що «Укртелеком» має найбільшу в Україні мережу телефонного зв'язку, потужну, розгалужену та надійну транспортну мережу, товариство є привабливим та надійним партнером для багатьох операторів та провайдерів телекомунікацій як резидентів, так і нерезидентів.

Так, ***операторам та провайдерам*** телекомунікацій, надаються такі послуги

- послуги завершення вхідного міжнародного трафіку на мережі ВАТ «Укртелеком»
- приєднання операторів місцевого телефонного зв'язку до мережі ВАТ «Укртелеком»
- послуги завершення трафіку українських операторів мобільного зв'язку на мережі ВАТ «Укртелеком»
- послуги завершення міжміського трафіку українських операторів фіксованої телефонії на мережі ВАТ «Укртелеком»
- послуги доступу до мережі Інтернет по виділеній лінії
- послуги надання в користування міжміських та міжнародних каналів зв'язку

Оскільки «Укртелеком» володіє транспортною мережею, магістральними та зоновими лініями зв'язку, що є основою телекомунікаційної інфраструктури України, товариство пропонує споживачам широкий спектр послуг з надання в користування цифрових виділених каналів зв'язку. На сьогоднішній день клієнти компанії – це оператори телекомунікацій, у тому числі оператори мобільного зв'язку, Інтернет-провайдери, корпоративні замовники, які

використовують канали ВАТ «Укртелеком» як складову своїх мереж. Міжнародним операторам телекомунікацій товариство пропонує ресурси своєї транспортної мережі для організації транзитів міжнародних високошвидкісних каналів. Причому вигідне географічне розташування України та волоконно-оптичні переходи первинної мережі, збудовані на міжкордонних ділянках із сусідніми країнами в рамках міжнародних проектів ITUR, TEL/TAE, BSFOCS, дозволяють організовувати на замовлення клієнта будь-який канал за оптимальною ціною.

Надання послуг та обслуговування *корпоративних і бізнес-споживачів* також здійснюють фахівці ВАТ «Укртелеком».

Завдяки проведенню сегментації споживачів послуг бізнес-мережі товариство реалізує індивідуальний підхід з урахуванням потреб та вимог кожного окремого бізнес-абонента.

Бізнес-абоненти ВАТ «Укртелеком» мають можливість користуватися повним спектром послуг бізнес-мережі – послугами телефонії, передавання даних, Інтернет, а також послугою 800, Контакт-центру та Дата-центру.

При користуванні *послугою цифрової телефонії* (ISDN PRI та ISDN BRI) клієнти отримують повністю цифровий доступ до бізнес-мережі, що забезпечує якісний і швидкий обмін інформацією, високу швидкість передавання даних, можливість одночасно передавати голос, дані та відео. Послуга ISDN PRI надає можливість по одній чи двох телефонних лініях підключити власну офісну АТС. При цьому клієнт отримує в користування 30 цифрових каналів зв'язку, які можуть використовуватись для одночасного передавання голосу, даних, відео та доступу до Інтернет.

Користування аналоговою телефонною лінією, підключеною безпосередньо до цифрової станції, гарантує клієнту високу якість мовлення та передавання даних. Крім того, лінія є платформою для надання інших високотехнологічних послуг: Інтернет, послуги 800 та інших.

Послуга передавання даних – побудова приватних корпоративних мереж (VPN) – дозволяє об'єднати локальні мережі офісів клієнта на території всієї України в єдину віртуальну приватну мережу з гарантованою якістю, а також захистом інформації від несанкціонованого доступу. Послуга організується на базі технології IP MPLS.

Послуга передавання даних Frame Relay – організація логічних каналів передавання даних між офісами клієнта – дає можливість одночасного передавання по одному віртуальному каналу різних типів трафіку: даних, голосової та відеоінформації.

Користуючись *послугою DSL-з'єднання* – високошвидкісним доступом до мережі Інтернет із застосуванням існуючого телефонного кабелю – клієнт отримує постійну виділену лінію для Інтернет та цифрову лінію для телефону, можливість цілодобового швидкісного з'єднання, збільшення швидкості передавання даних, гнучкі тарифи залежно від потреб клієнта, економію часу та коштів (оплата трафіку, а не часу з'єднання).

Послуга «Відкритий доступ» дозволяє отримати з'єднання з мережею Інтернет з будь-якого телефону ВАТ «Укртелеком» без попереднього за мовлення, придбання картки тощо. Рахунок за отримані послуги включається до щомісячного рахунка за телефонію.

Завдяки *Послузі 800* компанії-замовники створюють ефект присутності в кожному населеному пункті країни, що сприяє вчасному задоволенню потреб клієнтів та гнучкій реакції на вимоги ринку. В користування споживачу надається телефонний номер формату 8-800-50XXXX0, на який безоплатно можуть телефонувати абоненти фіксованого зв'язку з будь-якої точки України. За надані послуги сплачує компанія-замовник.

При наданні *послуги Контакт-центру* кваліфіковані фахівці цілодобово обробляють телефонні дзвінки, факси та електронні повідомлення, що надходять від клієнтів замовника або направляються їм. Контакт-центр працює з клієнтами за спеціальним сценарієм відповідно до його вимог та вітає клієнтів від імені саме його компанії.

Якщо клієнту товариства потрібне надійне місце в Інтернет для розміщення інформації, він прагне, щоб про його компанію та послуги завдяки Інтернет дізналась якомога ширша цільова аудиторія, ВАТ «Укртелеком» пропонує *послуги Дата-центру*. Замовник послуги може отримати: базовий та професійний веб-хостінг, віртуальні сервери, апаратний хостінг власного обладнання, апаратний хостінг з наданням в оренду серверів ВАТ «Укртелеком».

ВАТ «Укртелеком» є єдиним в Україні оператором, який надає послуги *фіксованого телефонного зв'язку* по всій території країни для всіх категорій споживачів як в міській, так і в сільській місцевості.

Як провідний оператор Укртелеком забезпечує високоякісний місцевий, міжміський та міжнародний телефонний зв'язок, надає громадянам України та бізнес)сектору широкі можливості для спілкування між собою та з усім світом.

Незважаючи на стрімке зростання кількості абонентів операторів мобільного зв'язку, послуги фіксованої телефонії продовжують залишатись привабливими для значної кількості громадян України.

Це можна пояснити і привабливими тарифами, і зручністю в оплаті послуг, які надаються в кредит, і можливістю отримувати додаткові послуги за допомогою існуючої телефонної лінії, насамперед, доступу до мережі Інтернет.

Для задоволення потреб своїх клієнтів, які тимчасово не можуть скористатись домашнім або офісним телефоном, Укртелеком надає послуги таксофонного зв'язку практично на всій території країни, в тому числі у віддалених та малонаселених регіонах.

Інтернет-послуги

Товариство докладает значних зусиль для забезпечення потреб абонентів у послугах доступу до мережі Інтернет та інших інфокомунікаційних послугах. ВАТ «Укртелеком» продовжує нарощувати обсяг інвестицій у збільшення ємності та кількості вузлів доступу до Інтернет, пропускної спроможності транспортної мультисервісної мережі. Значні інвестиції також було здійснено у

забезпечення належної сервісної підтримки споживачів та якості послуг у впровадженні нових форм обслуговування.

Завдяки активній маркетинговій політиці та виведенню на ринок нових послуг кількість споживачів доступу до мережі Інтернет за останній період збільшилася вдвічі. Так, реагуючи на потреби своїх абонентів, у всіх філіях «Укртелекому» було продовження подальшого впровадження *послуги широкосмугового доступу* до мережі Інтернет за технологією ADSL. Для забезпечення ефективного продажу та маркетингового позиціювання послуги були зареєстровані торговельні марки (знаків для товарів і послуг) «Ого», «Ogo» та «ОГО!», «OGO!».

ВАТ «Укртелеком» також надає *послуги комутованого безпарольного доступу* до мережі Інтернет. Ця послуга надається під торговельною маркою «Відкритий доступ» у 25 філіях ВАТ «Укртелеком».

Розширюючи спектр послуг, товариство впродовж останніх років проводило роботи з розгортання мереж безпроводового доступу до Інтернет за технологією Wi-Fi в найбільших містах України: Києві, Харкові, Дніпропетровську, Донецьку, Одесі, Запоріжжі, Львові, а також в АР Крим.

3 ЗМІСТ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ

3.1 Основні визначення і поняття в стандартах якості

У 1987 р. Міжнародна організація за стандартами – МОС (*International Organization for Standardization – ISO*) після консультацій зі всіма зацікавленими національними органами розробила стандарти ISO 9000, 9001, 9002, 9003 і 9004.

Порівняльний аналіз підходів до управління якістю, що базуються на стандартах ISO 9000...9004 і концепції TQM (*Total Quality Management* – Комплексного Управління Якістю), дозволяє зробити наступні висновки:

- на рівні виробничого процесу за поданням закінченої послуги, що охоплює як підрозділи одного оператора, так і інших операторів, для управління якістю послуг, необхідно, використовувати показники, для яких є або можуть бути розроблені *стандарти*. При цьому послуги можуть бути надані як кінцевому, так і внутрішньому споживачу;

- показники якості послуги і обслуговування для кінцевого споживача повинні мати кількісний вираз, зрозумілий будь-якому самому недосвідченому клієнту і деклароване або самим оператором, що надає послугу, або органом, регулюючим діяльність служби (підгалузі). Під декларуванням розуміється публікація даних про кількісне значення показника, досягнення і забезпечення якого гарантується суб'єктом, який надає послугу;

- показники якості послуг для внутрішніх споживачів (взаємних послуг) повинні відповідати міжнародним або національним стандартам і відображати як технічні характеристики роботи устаткування і систем зв'язку, так і якість їх обслуговування. При цьому рівень виконання зобов'язань по цих послугах повинен бути обумовлений в Угодах (Договорах) про взаємодію між операторами або в ліцензії на право діяльності оператора або інших внутрігалузевих документах. Що стосується ліцензії, то одна з причин, по якій вона може бути відкликана або не видана, полягає в невідповідності містяться в заяві відомостей діючим стандартам, нормам і правилам, а також невідповідності передбачуваних до надання послуг з *рівня якості вітчизняним стандартам і міжнародним вимогам, іншим нормативним документам*.

Отже, повинні існувати *класифікатори*, за допомогою яких можна б було достатньо просто здійснити специфікацію послуг, тобто виділення найхарактерніших і важливих ознак, по яких можна судити про якість обслуговування, якість самої послуги і систему управління якістю в організаціях зв'язку. Основними вимогами до специфікації повинні бути простота і змістовність.

Введення до стандарту ISO 9004-2:1991 "Загальне керівництво якістю і елементи системи якості" дозволяє розкрити способи досягнення і підтримання якості в організації зв'язку за допомогою *системного* підходу до управління якістю послуги. Розуміння якості послуги зв'язку будується, на основі знання потреб клієнта і власних можливостей оператора зв'язку, обумовлених технологією, персоналом і фінансовими ресурсами, а також умовами навколишнього середовища.

Організація зв'язку, який розробив необхідну документацію і пройшов необхідні процедури, може претендувати на сертифікацію за певним стандартом. Такий сертифікат видається незалежними організаціями, що займаються аудитом якості. До таких організацій в галузі зв'язку відносяться Адміністрація зв'язку - Державний комітет із зв'язку і інформатизації, а також Національна комісія по регулюванню зв'язку України.

3.2 Практичне використання сучасних підходів до управління якістю

У основі організації процесів управління якістю послуг лежить *власний, або внутрішній аудит*. При цьому робота починається з визначення *нових потреб* клієнтів, що становлять той або інший *сектор*. Потім ухвалюються рішення про засоби досягнення цілей: частково за допомогою ряду *змін організаційного характеру*, пов'язаних з процесами обслуговування споживачів; частково - шляхом *істотного інвестування засобів* в нові технології. При цьому визначаються і джерела фінансування. Таким чином, основний *спосіб* підвищення якості при досягненні нових цілей може бути названий в основному *витратним*, принаймні, на первинному етапі вирішення задач.

Зовнішній контроль якості послуг зв'язку здійснюють "Регулятор", яким в Україні є ДКЗІ (Державний комітет зв'язку і інформатизації) і НКРЗ (Національна комісія по регулюванню зв'язку), Цей контроль якості здійснюється шляхом з'ясування переваг споживачів за допомогою відомих маркетингових процедур вивчення ринку, залучення для цього незалежних експертів.

Окрім аудиту якості, регулятор здійснює аудит "справедливості і розумності" розрахунків витрат, виконаних організаціями зв'язку. Регулятор контролює також відсутність взаємних субсидій між послугами, для того, щоб усувати причини несумлінної конкуренції, яка обмежує можливість "незалежних виробників" послуг конкурувати з виробниками таких же послуг, пов'язаними з національними мережними операторами.

Таким чином, можна підвести підсумок сказаному вище, виділивши основні моменти управління якістю в системі **СПОЖИВАЧ – РЕГУЛЯТОР – ОПЕРАТОР**, як це показано на рис. 3.1.

Основні положення стандартів по специфікації якості

Послуги зв'язку надаються при допомозі і на базі найскладнішого устаткування, яке проводиться промисловими підприємствами з розрахунку на те, що воно знайде вживання на телекомунікаційному ринку устаткування з урахуванням вимог потенційних клієнтів – організацій і фірм зв'язку, сектора домашніх господарств. Ці вимоги звичайно включаються в технічні умови. Проте самі по собі ці умови не є гарантією того, що вимоги споживачів, у тому числі і кінцевих, тих, хто користується послугами зв'язку, будуть дійсно задоволені. Причина полягає в тому, що у технічні умови або в організаційні системи, що

займаються проектуванням, будівництвом і експлуатацією устаткування зв'язку, можуть вкрадатися помилки і невідповідності, усунення наслідків яких вельми дорого обходиться всім учасникам взаємостосунків в процесі надання послуги, особливо споживачам. Таким чином, якість залежить від власних зусиль оператора зв'язку і одночасно є результатом зовнішніх відносин з питань забезпечення якості. Перший напрям регулює стандарт ISO 9004, другий аспект рішення задач по забезпеченню якості регулюють стандарти ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003.

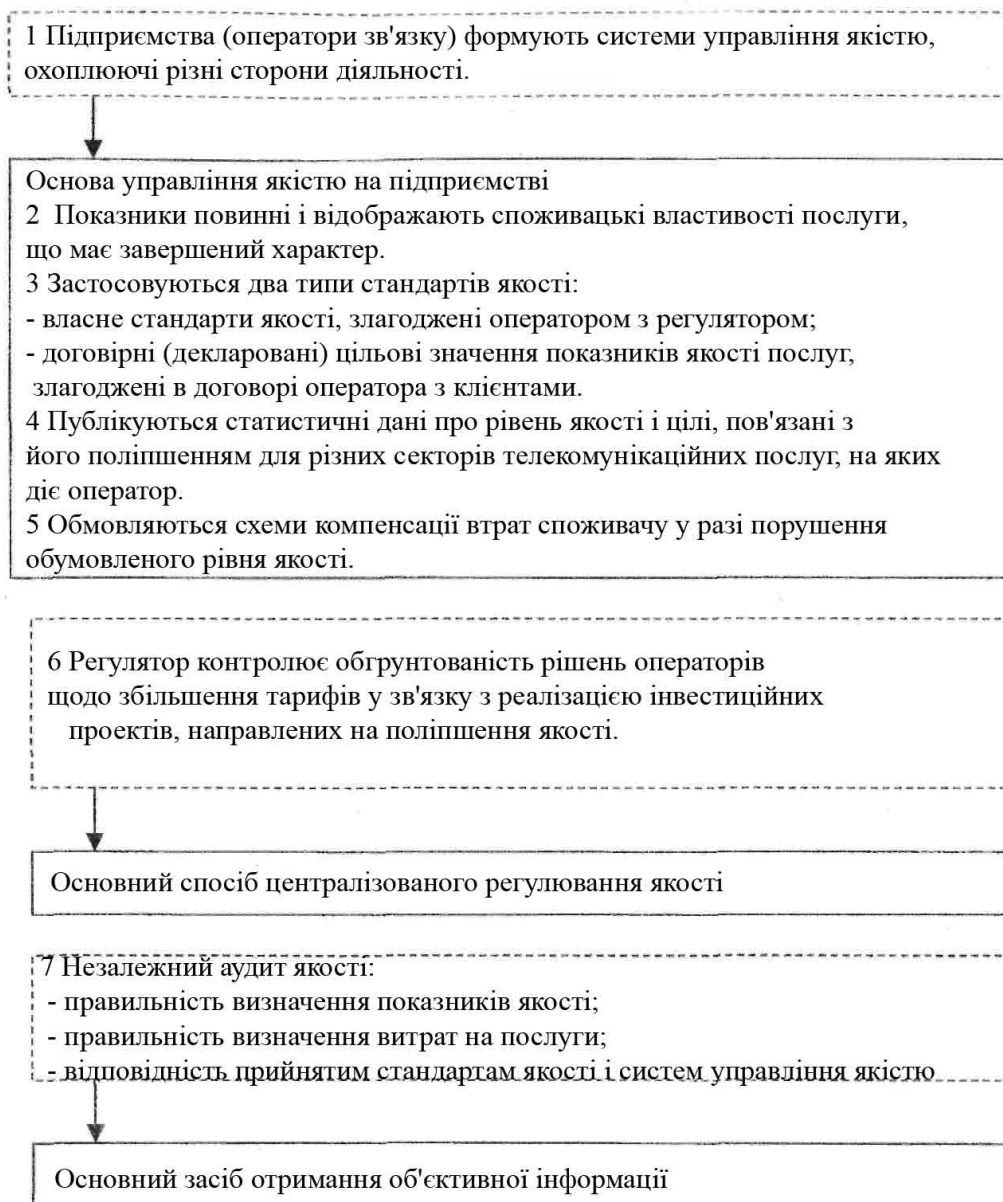


Рис. 3.1 – Зміст процесу управління якістю в системі
споживач – регулятор – оператор

Загальне управління якістю є елементом загальної функції управління підприємством (організацією) зв'язку, яке визначає і здійснює політику в області якості, і потребує системи специфікації для базових послуг зв'язку.

Реалізація цієї функції припускає заходи як оперативного, так і довгострокового характеру. Встановлені вимоги до якості повинні повною мірою відображати потреби клієнтів. Складність і масштаби системи якості повинні відповідати задачам забезпечення якості. Систему якості слід розглядати як засіб, який забезпечує відповідність продукції встановленим вимогам. Встановлення цих вимог – предмет досліджень, пов'язаних з розробкою специфікації. Вивчення відповідності продуктів (робіт, послуг) вимогам нормативних документів – предмет сертифікації, яка в даний час здійснюється відповідно до Закону України "Про сертифікацію продуктів і послуг" і іншими нормативними актами, що стосуються схеми проведення сертифікації, включаючи порядок сертифікації продукції, що імпортується.

Головні елементи, що враховуються в системі якості, показані на рис. 4.2. Клієнт повинен не тільки одержати послугу відповідно до його уявлень про її споживацьку цінність, але і постійне підкріплення від організації його упевненості в тому, що якість, що декларує фірмою-оператором, досягається і буде забезпечено і в майбутньому.

3.3 Основні визначення і поняття, що використовуються в стандартах ISO

Споживачі послуги можуть бути *зовнішніми*, коли вони є кінцевими одержувачами даної послуги, або *внутрішніми* – це споживачі в рамках організації, що знаходяться на подальших етапах надання послуги.

Послуга – підсумок безпосередньої взаємодії виконавця і споживача і внутрішньої діяльності виконавця по задоволенню потреб споживача. *Вимоги до послуги повинні бути чітко визначені як характеристики, що піддаються нагляду і оцінці споживачем.* Ніж більш механізовані процеси надання послуги, тим більше можливостей для використання впорядкованих принципів контролю якості.

Політика в області якості – основні напрями, цілі і задачі організації в області якості, *офіційно сформульовані її вищим керівництвом.*

Загальне керівництво якістю – елемент загальної функції управління, що здійснює політику в області якості.

Система якості – сукупність організаційної системи, системи відповідальності, організаційних процедур, процесів і ресурсів, що забезпечує досягнення *результату* найефективнішим чином (*робити те, що треба, і робити так, як треба*).

Управління якістю – методи і діяльність оперативного характеру, що використовується для задоволення вимог до якості.

Забезпечення якості – сукупність планованих і систематично здійснюваних заходів для створення упевненості в тому, що якість послуги відповідає вимогам.

Задачі в області якості, що стоять перед організацією: якість повинна відповідати вимогам споживачів; забезпечити упевненість споживача в тому, що якість послуги буде належною; забезпечити упевненість керівника організації, що намічена якість досягається і підтримується.



Рисунок 3.2 – Основні елементи в системі управління якістю

Ситуації, в яких застосовуються системи якості:

- *контактна* (ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003). Тут розглядаються питання зовнішнього забезпечення якості при контактних поставках продукту, наприклад, устаткування, включаючи монтаж, настройку і післяпродажне обслуговування, або на умовах оренди засобів зв'язку;

- *безконтактна* система реалізації продукту (ISO 9004). Стандарт враховує технічні, адміністративні і людський чинники при реалізації продукту з необхідною якістю на всіх етапах роботи із споживачем: від з'ясування вимог до якості продукту (послуги) до задоволення потреби.

У обох випадках організація-постачальник послуги прагне того, щоб організована їм система забезпечення якості підвищувала його конкурентоспроможність і забезпечувала досягнення необхідного рівня якості економічно ефективним способом. Всі ці цілі можуть знаходити віддзеркалення в ході сертифікації послуг, як обов'язкової, так і необов'язкової.

Основні елементи стандарту ISO 9004 "Загальне керівництво якістю і елементи системи якості" дозволяють сформулювати певні *принципи системи якості*:

1.Споживач в основі всього. Необхідність встановлення ефективної взаємодії персоналу і споживачів.

2.Відповідальність керівника.

3.Наявність відповідного персоналу (його стимулювання, підготовка і професійне зростання; навчання спілкуванню із споживачем).

4.Матеріальні ресурси (для надання послуг, для контролю якості, інформаційна система).

5.Структура системи якості (націленість на попередження порушень якості; можливості виправлення і впливу на ситуації, пов'язані з недоліками).

6.Етапи реалізації системного підходу до управління якістю (маркетинг; проектування нових технологій і послуг і їх упровадження; надання послуги).

7.Оцінка проблем пов'язаних з ризиком втрати репутації, ринків збуту,

конфліктами, юридичною відповідальністю через помилки в плануванні і здійсненні поточної діяльності і мінімізація втрат, пов'язаних з низькою якістю.

Все це необхідне для того, щоб основна увага була направлена на попередження появи проблем, а не на усунення їх наслідків.

На закінчення можна сказати, що фірма повинна розробляти, створювати і упроваджувати систему якості *як засіб, що забезпечує проведення певної політики і досягнення певної мети*. Це можна також сказати і про ті показники і системи показників, по яких можна ідентифікувати послуги і оцінювати відповідність наданих послуг заявленому фірмою або обумовленому стандартом рівню якості.

Відповідно до стандарту ISO 9004 система якості припускає здійснення певних видів діяльності, що включаються у декілька етапів. Ці етапи і види діяльності, як відомо, відображають суть так званої петлі *якості*, яка показана на рис.4.3 і яка припускає ув'язку *всіх видів діяльності*, а, отже, і всіх показників в інформаційній системі, що забезпечує процес ухвалення рішень в системі управління якістю.

При цьому відлік шляху по петлі слід починати від маркетингових зусиль фірми і формування інформаційної системи товарів і з урахуванням специфічних особливостей послуг (незначна речовинна компоненту, гетерогенність, не перетворювана на власність і ін.) особливе значення для керівництва процесами поліпшення якості мають:

- розгляд взаємодії людей (персоналу і споживачів) як однієї з вирішальних складових якості послуги;

- визнання важливості прихильності до торгової марки підприємства, яка зв'язується в свідомості споживача з організацією, культурою і рівнем виконання послуги;

- розвиток умінь і здібностей персоналу шляхом стимулювання його інтересу до підвищення якості надання послуг і самих послуг, що, практично, нероздільно з урахуванням ще однієї властивості послуги зв'язку - невіддільності процесу обслуговування від його результатів. У зв'язку з цим етап "Монтаж і експлуатація" може бути роздільний на два елементи. Перший може бути включений в етап "Підготовка виробничих процесів". А етап "Експлуатація" має самостійне значення і повинен слідувати за етапом "Виробництво". Такі два етапи, як "Упаковка і зберігання" і "Утилізація після використання" для процесу надання послуг не грають істотної ролі.

Разом з тим, ті види діяльності, які прямо або побічно впливають на якість, повинні бути визначені і зафіксовані документально і повинні передбачати, крім тих, що виділяються на підвищення і забезпечення якості ресурсів, ще і наступне:

- чітке визначення загальної і конкретної *відповідальності в області якості*;

- систему характеристик (показників) якості послуг для оцінки на відповідність стандартам (як узаконеним, так і зобов'язанням, прийнятим на себе фірмою);

- систему стандартів для проведення сертифікації;
- процедуру проведення перевірки відповідності послуг нормам по схемі, що забезпечує необхідну довідність сертифікації.

Всі елементи, вимоги і положення, прийняті компанією для своєї системи загального керівництва якістю, повинні *бути документовані* у формі процедур, висловлених письмово, написаних доступною мовою з яким викладом використаних методів, систематизованих і передбачаючих певний порядок дій.

Стандарт ISO 9004-2:1991 "Загальне керівництво якістю і елементи системи якості", частина 2: Керівні вказівки по послугах безпосередньо націлений на більш ефективне і послідовне забезпечення роботи систем якості у сфері послуг. Ця частина заснована на загальних принципах і може застосовуватися з розрахунку на знов створену або модифіковану послугу, а також – для існуючих послуг. Від робочих елементів системи управління якістю і ступінь їх вживання залежить від таких чинників, як використовує мий ринок, потреби клієнтів, тип і розмір організації, характеристика послуги, процеси її надання.

Петлю якості (рис. 3.3) можна представити в більш розгорненому вигляді з метою короткого формулювання вимог стандарту, що відносяться до проблеми створення *системи специфікації* для послуг зв'язку. Перш за все, *вимоги до послуги повинні бути визначені за допомогою характеристик, що піддаються нагляду і оцінці споживачем.* При цьому характеристика послуги або процесу її надання може мати кількісний вираз (піддаватися вимірюванню) або якісний вираз (піддаватися зіставленню за якістю з очікуваннями) залежно від того, ким і як робиться оцінка – сервісною організацією або споживачем. Багато якісних характеристик, що одержали оцінку з боку споживача, можуть бути використано оператором для виправлення положення в технології і інших процесах внутрішнього середовища фірми. З'ясування причин, чому фактична оцінка по якомусь критерію гірше, ніж ідеальна, дозволяє прослідити ланцюжки виробничого процесу і вжити заходів по усуненню негативних причин. В той же час аналіз ситуації з іншим критерієм, фактична оцінка по якому вище, ніж чекав клієнт або, ніж йому це потрібно, дає можливість з'ясувати причини перевитрати ресурсів і тим самим підвищити економічність роботи.

Деякі характеристики можуть бути встановлені в нормативних документах: вони торкаються технічних характеристик устаткування, часу очікування надання послуги, часу її надання, тривалості технологічного циклу, надійності, точності і повноти виконання послуги, її доступності і т.п. В більшості випадків саме управління процесом надання послуги дозволяє досягати необхідного рівня показників, включених в її специфікацію.



Рисунок 3.3 – Петля якості

Стандарт пропонує низку заходів щодо вивчення попиту і потреб клієнтів, а також вивчення можливостей конкурентів в частини даної послуги і інші елементи, пов'язані з якістю.

Формування *специфікації послуги, специфікації надання послуги і специфікації управління якістю* – взаємозв'язані і взаємодіючі компоненти на всьому протязі процесу проектування послуги або її змін. При цьому необхідно передбачити *додання законної сили* тому, що процес надання послуги після його реалізації *відповідає вимогам короткого опису послуги*.

Відповідно до стандарту, специфікація *послуги повинна* включати:

- чіткий опис характеристик послуги, що підлягають оцінці споживачем;
- прийнятний *норматив* для кожної характеристики.

Специфікація надання послуг повинна враховувати цілі, можливості (ресурси, постачальники) і політику сервісної організації, а також вимоги в області законодавства і охорони навколишнього середовища, здоров'я і безпеки; мати чіткий опис характеристик надання послуги, які впливають на виконання послуги, а також прийнятні нормативи для кожної характеристики і характеристик завершеності послуги; передбачати методики і способи, що використовуються в процесі надання послуги.

При такому підході можуть бути корисними докладні *карти технологічного процесу надання послуги*. Природно, що зміст, послідовність і ступінь завершеності робочих етапів варіюватимуться залежно від типу послуги, що надається. *Слід знайти загальний підхід до складання ознак і систем специфікації* з урахуванням тієї обставини, що в даний час налічується декілька десятків видів тільки основних послуг, не рахуючи безлічі додаткових можливостей, пов'язаних з кожною послугою.

Одне з найскладніших питань – питання взаємодії операторів в рамках загального процесу надання послуги. Контроль цієї взаємодії необхідний як для

ефективного надання послуги, так і для пошуку винних в порушенні нормативів або заявлених показників якості виконується відповідно до встановлених нормативів і інструкцій регулятора.

Специфікація управління якістю повинна бути розроблена як система, що дозволяє оперативно і ефективно управляти виробничими процесами і роботою персоналу, для того, щоб послуга відповідала специфікації і вимогам споживачів.

Управління якістю повинне передбачати рішення наступних питань:

- визначення *ключової діяльності* в кожному процесі (його етапі) для виявлення тих, які найбільшою мірою впливають на послугу і пов'язані з показниками, відображеними в специфікаціях надання послуги і самої послуги;

- організація діяльності, що впливає на характеристики контролю за якістю;

- забезпечення точних даних для отримання *адекватної інформації про якість зв'язку* на всіх етапах надання послуги і *періодичний перегляд всіх документів відповідно до* накопиченого досвіду, впливу інноваційних процесів, організаційних перетворень і т.п. При цьому методи отримання інформації повинні передбачати можливість оцінки послуги і якості її надання як з боку оператора, так і з боку споживача. При цьому *оператор повинен бути упевнений, що показники, включені в систему специфікації, дійсно відповідають потребам клієнтів.*

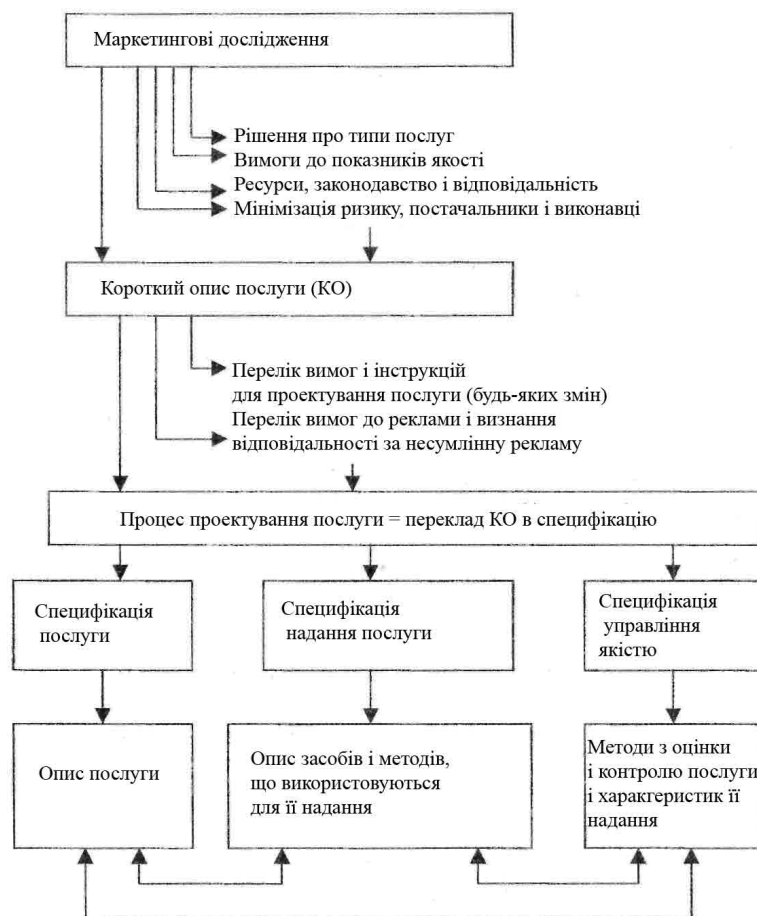


Рисунок 3.4 – Процес проектування послуги

Окреме питання, пов'язане із специфікацією, це питання про якість устаткування, що поступає в організації зв'язку. Все подібного типу устаткування повинне пройти процес сертифікації в установленому порядку, тобто з урахуванням діючого в країні правового режиму сертифікації, порядку і правил її проведення. А сервісна організація при закупівлі необхідного устаткування може і повинна спиратися на стандарти ISO 9001, ISO 9002 або ISO 9003.

3.4 Проблеми оцінки рівня якості послуг і обслуговування в зв'язку

У даний час на підприємствах зв'язки розрізняють показники якості послуги мережних операторів (перша група показників - передача) і якості послуг операторів зв'язку (друга група показників - прийом).

У рішенні *проблеми нормування якості* в системі зв'язку зацікавлено три суб'єктів: *користувач системи зв'язку, власник засобів зв'язку, держава в особі законодавчих органів і урядових інститутів.*

Вимоги до послуги повинні бути чітко визначені як характеристики, що піддаються нагляду і оцінці споживачем. А процеси за поданням послуги, які не можуть підлягати нагляду споживачем, повинні характеризуватися показниками, які можна пов'язати з першою групою показників. Всі ці показники повинні: достатньо просто підлягати кількісній або якісній оцінці; бути зручними для аудиту; мати стандарти для порівняння.

Серед операторів зв'язку спостерігається конкуренція, яку можна витримати, виробивши правильну позицію і поведінку, що відповідає побажанням покупця. Природно, для того, щоб оператор міг роз'яснити користувачу, яку послугу він надає, він повинен чітко уявляти собі рамки послуги, що надається.

Міжнародні дослідження показують, що на ринку телекомунікацій спостерігається тенденція до конвергенції споживацьких сегментів, які раніше були самостійними. А це, у свою чергу, означає тенденцію до універсалізації вимог до послуг зв'язку.

Для формування галузевого стандарту якості по кожній послугі потрібно наступне:

- система показників задоволеності користувачів якістю послуг (і обслуговування, рис. 3.5) з передачі повідомлення з вказівкою граничних значень показників;

- методика визначення показників задоволеності користувачів якістю послуг з передачі повідомлень; методика визначення рівня задоволеності користувачів якістю послуг з передачі повідомлень;

- нормативи рівня задоволеності користувачів якістю послуг з передачі повідомлень;

- нормативно-правові документи.



Рисунок 3.5 – Функції обслуговування

Система обслуговування споживачів, яка використовується в світовій практиці, включає наступні функції:

1 *Продаж права на користування послугою* – всі дії між оператором і замовником від початкового запиту на надання послуги зв'язку до закінчення ефективного обслуговування.

2 *Доведення до споживача* – всі дії, пов'язані з процесом надання послуги від моменту обігу за послугою до моменту відмови від обслуговування.

3 *Зміна умов користування (приспосовуваність)* – всі дії, пов'язані із зміною умов обслуговування від моменту запиту до моменту виконання, що приводять до задоволення замовника.

4 *Підтримка обслуговування*. Її необхідність для послуги телефонного зв'язку є результатом труднощів, пов'язаних з користуванням послугами; скарг; запитів, пов'язаних з виставлянням рахунків і т.п.

5 *Ремонт* – всі дії, пов'язані з відновленням обслуговування замовника після несправності, що привела в результаті до часткової або повної втрати характеристик обслуговування.

6 *Відмова від обслуговування (припинення)* – всі дії, пов'язані з припиненням телефонного обслуговування замовника.

7 *Встановлення з'єднання* - всі дії, пов'язані зі встановленням телефонної розмови з моменту, коли абонент підняв трубку до моменту, коли одержані відповідь станції, індикація зайнятості вхідного абонента, будь-який інший сигнал, вказуючий на полягання сторони, що викликається.

8 *Передача інформації* – всі дії, пов'язані з передачею мови від моменту встановлення з'єднання до моменту роз'єднання.

9 *Роз'єднання (звільнення з'єднання)* – всі дії, пов'язані із з'єднанням після запиту про відбій, забезпечуючі негайну готовність мережі для подальшого використання споживачами і операторами.

10 *Складання рахунків* – всі дії, пов'язані з виставлянням рахунків замовнику з моменту обігу споживача за послугою телефонного зв'язку.

Кожній функції обслуговування можна дати характеристику по наступних семи критеріях якості: 1) швидкість; 2) точність; 3) доступність; 4) надійність; 5) захист і безпека; 6) простота; 7) гнучкість.

Передбачається, що користувач послуг телефонного зв'язку зможе оцінити якість кожної функції обслуговування і визначити ступінь задоволеності якістю кожної функції по семи характеристиках. В результаті є 70 показників для всесторонньої оцінки якості обслуговування. Всі десять функцій і сім критеріїв якості обслуговування приведено в поясненні до табл. 2.1 Для кожної конкретної послуги можна вибрати власний набір показників (специфікацію), для яких слід мати нормативні значення, обумовлені вимогами технології або декларуючі фірмою (відзначені в таблиці 4.1). Якщо внутрішній (або зовнішній) аудит показує, що рівень якості по показнику рівний нормативу, то у відповідній графі таблиці ставиться 1, якщо не відповідає, то – 0. Тоді сума одиниць, віднесена до числа оцінюваних критеріїв, покаже загальний рівень якості даної послуги. Для тих критеріїв, де оцінка дорівнювала 0, необхідно встановити, а потім і усунути причини, що привели до зниження рівня якості.

Таблиця 3.1 – Показники і критерії якості обслуговування

Функції обслуговування (послуги)		Критерії якості обслуговування						
		1*	2*	3*	4*	5*	6*	7*
Управління обслуговуванням	1. Продаж	X	X	X	X		X	X
	2. Доведення до споживача	X	X		X		X	X
	3. Зміни (приспосовуваність)	X		X			X	
	4. Підтримка обслуговування	X					X	
	5. Ремонт	X	X	X	X		X	X
	6. Відмова від обслуговування (припинення)	X					X	
Технічна якість передачі	7. Встановлення з'єднання	X	X	X			X	
	8. Передача інформації		X	X	X	X	X	
	9. Роз'єднання	X	X	X			X	
	10. Складання рахунків	X	X	X	X		X	X
Примітка до табл. 1 * – швидкодія; 2* – точність; 3* – доступність; 4* – надійність; 5* – захист і безпека; 6* – простота; 7* – гнучкість								

Пояснення до таблиці 3.1:

1.1 Швидкість – кількість часу на отримання інформації про надання базових телефонних послуг (БТП) (Під БТП розуміють надання місцевих і міжміських розмов).

1.2 Точність означає, що інформація повинна бути коректною, а число повторних запитів повинне прагнути до мінімуму.

1.3 Доступ до інформації щодо обслуговування по БТП повинен відображати переваги замовника. До інформації можна звертатися, і вона може зробитися доступною протягом робочого дня або 24 годин.

1.4 Надійність. Запити замовника і подальше їх задоволення вимагають, щоб критерії ефективності, названі в 1.1, 1.2 і 1.3, виконувалися швидко і професійно в кожному випадку протягом тривалого періоду часу, наприклад, одного року

1.5 Захист і безпека означають пошану оператором вимог замовника до конфіденційності.

1.6 Простота. Замовник повинен мати нагоду легко знаходити пункти для контакту з оператором зв'язку для напряду своїх запитів на всіх стадіях процесу обслуговування.

1.7 Гнучкість має на увазі наявність різних засобів інформації, гнучких форм укладення контракту.

2.1 Швидкість. Період від моменту звернення до оператора про надання послуги до моменту фактичного обслуговування.

2.2 Точність тут відображає відповідність умовам надання послуги.

2.3 Доступність означає доступ до ресурсів, що забезпечують користування.

2.4 Надійність – стабільність критеріїв 2.1, 2.2, 2.3.

2.5 Захист і безпека – виконання вимог користувача до конфіденційності інформації про розмови (номерах абонентів), що відбулися, ідентифікації лінії вхідного абонента, захисту даних і зберігання записів про клієнта.

2.6 Простота. Обслуговування потрібно забезпечити з мінімумом незручностей замовнику.

2.7 Гнучкість – задоволення вимог замовника, що змінюються, де можливо.

3.1 Швидкість. Час виконання змін в обслуговуванні.

3.2 Точність – відповідність змінам, злагодженим з користувачем.

3.3 Доступність. Доступ до ресурсів, що забезпечують виконання сервісних змін.

3.4 Надійність. Критерії 3.1, 3.2, 3.3. повинні бути стійко хорошими протягом довгого часу (1 рік).

3.5 Захист і безпека. Збереження всіх вимог, вказаних в 2.5, при зміні умов обслуговування.

3.6 Простота. Зміну потрібно проводити, створюючи мінімум незручностей клієнту.

3.7 Гнучкість змін. Зміни в обслуговуванні, направлені на те, щоб задовольнити вимоги замовника, наприклад, при переобладнанні терміналу, де це можливо.

Необхідність сервісної підтримки для БТП є результатом: труднощів, пов'язаних з користуванням послугами, скарг; запитів, пов'язаних з складанням рахунків; інших запитів, пов'язаних з послугами оператора, послугами з ремонту, послугами довідкового характеру про нумерацію і т.п.

4.1 Швидкість. Період від моменту поведження з проханням про сервісну підтримку до моменту забезпечення підтримки, результатом чого з'явилося задоволення замовника.

4.2 Точність підтримки. Прохання замовника про сервісну підтримку повинна бути виконано правильно і повністю з першого разу при повному задоволенні замовника.

4.3 Доступність. Доступ до будь-якого із способів підтримки повинен забезпечувати виконання вимог замовника.

4.4 Надійність. Сервісна підтримка повинна забезпечуватися правильно і професійно протягом певного довгого часу, наприклад, одного року.

4.5 Захист і безпека. Вимоги конфіденційності по всіх запитах споживача у всіх аспектах сервісної підтримки.

4.6 Простота. Всі процедури для виконання прохання про сервісну підтримку замовника повинні бути простими.

4.7 Гнучкість. Це ті можливості вибору, які оператор зробив доступними замовнику у засобах сервісної підтримки.

5.1 Швидкість. Час, що затрачує на ремонт, після того, як користувач повідомив про несправність до того моменту, коли устаткування стало доступним для нормального використання.

5.2 Точність ремонту. Замовник повинен бути задоволений якістю ремонту

5.3 Доступність. Доступ споживача до оператора для передачі вимоги про ремонт.

5.4 Надійність ремонту. Критерії якості, вказані в 5.1, 5.2 і 5.3 повинні відображати стійкі і позитивні тенденції протягом довгого часу, наприклад, одного року.

5.5 Захист і безпека. Повинні дотримуватися запобіжні засоби на період здійснення ремонту, що вимагаються користувачем.

5.6 Простота ремонту. Легкість і зручність, з якими клієнт може повідомити про несправність, а ремонт - виконаний.

5.7 Гнучкість ремонту. Опції, що вимагаються замовником для повідомлення про несправність при зверненні до оператора. Вони можуть включати обіг по телефону, факсу, електронній пошті, персонально і поштою. Опції також повинні включати можливість вибору часу ремонту, якщо потрібні відвідини резиденції замовника.

6.1 Швидкість. Швидкість припинення обслуговування, здійснюваного відповідно до прохання про припинення обслуговування як час від моменту надходження заявки до моменту оперативних дій оператора зв'язку.

6.2 Точність. Всі злагоджені за обставинами дії, пов'язані з припиненням обслуговування, повинні бути виконані при першій спробі.

6.3 Доступність ресурсів, необхідних для припинення обслуговування в запитаний замовником час.

6.4 Надійність. Критерії якості п.п. 6.1, 6.2, 6.3 повинні демонструвати позитивні, стійкі тенденції протягом довгого часу.

6.5 Безпека. Вимоги замовника на збереження колишнього номера повинні задовольнятися.

6.6 Простота: засоби і методи для повідомлення замовником своїх вимог про припинення обслуговування.

6.7 Гнучкість. Заказник може висувати вимоги до часу припинення обслуговування.

7.1 Швидкість. Швидкість, з якою користувач може встановлювати з'єднання. Період, що починається з моменту передання останньої цифри номеру до моменту індикації одної з наступних ситуацій: викликаючи сторона

оповіщена про вхідний виклик; викликувана сторона зайнята або мережа не може з'єднатися з викликуваною стороною.

7.2 Точність. Користувач повинен отримати доступ до викликуваної сторони, ідентифікованої цифрою номеру, у результаті першої спроби.

7.3 Доступність. Вірогідність забезпечення замовнику наступного, звуковий сигнал при очікуванні відповіді вхідного абонента; мережні ресурси, необхідні для з'єднання абонентів після того, коли набрані цифри номера вхідного абонента.

7.4 Надійність. Довготривалі позитивні тенденції по параметрах 7.1, 7.2, 7.3.

7.5 Захист і безпека. Ця категорія торкається інформації про витікаючого абонента, яку можна одержати через устаткування ідентифікації витікаючого абонента, але яку не можна поширювати без його згоди.

7.6 Простота встановлення з'єднання. Процедура виклику може бути спрощена для замовника (схеми нумерації, що індивідуалізувалися; короткі коди виклику і т.д.).

7.7 Гнучкість встановлення з'єднання. Опції, доступні замовнику в процесі встановлення телефонного з'єднання

8.1 Швидкість – швидкість передачі. Затримка при діалогах повинна бути усередині прийнятних обмежень без порушення комфорту для говорючих.

8.2 Точність. Якість приймається на вхідному кінці інформації повинна бути максимально близьке до якості обігу, посланого з іншого кінця.

8.3 Доступність. Розмова повинна продовжуватися до тих пір, поки самі абоненти не припинять його. Не повинні мати місця ніякі перерви під час трансферу інформації.

8.4 Надійність передачі. Якість розмови не повинна погіршуватися (мінатися) в течію всього часу його проведення. Повинна демонструватися стабільність і позитивна динаміка параметрів, названих в 8.1, 8.2 і 8.3.

8.5 Захист і безпека передачі. Протягом фази діалогу дві сторони не повинні підслуховувати діалог або частину діалогу з будь-якого іншого обігу. Вони також повинні мати упевненість, що їх обіг не підслуховує будь-якою третьою особою.

8.6 Простота передачі забезпечується інтерактивними сервісними засобами, які повинні бути прості і легкі у використуванні.

8.7 Гнучкість. Там, де оператор може забезпечувати клієнту альтернативні можливості, вони повинні бути зроблені доступними для клієнтів. Приклад: вибір чутної і/або візуальної індикації виклику, обіг.

9.1 Швидкість – швидкість здійснення роз'єднання. Це час, що протікає від моменту надходження сигналу про відбій до готовності мережі до обслуговування наступного виклику.

9.2 Точність. Допустима величина часу роз'єднання.

9.3 Доступність. Не встановлений відповідний вимірник.

9.4 Надійність. Тривала і стійка тенденція в забезпеченні параметрів ефективності 9.1 і 9.2.

9.5 Безпека і захист. Не встановлений відповідний вимірник.

9.6 Простота. Не встановлений відповідний вимірник.

9.7 Гнучкість. Опції, доступні замовнику при здійсненні роз'єднання.

10.1 Швидкість. Час, що пройшов з моменту закінчення розмови до моменту, коли інформація, що міститься в рахунку, стає доступною користувачу. Рахунки можуть бути потрібні в різних формах. Наприклад, виставлення рахунку в кінці місяця; коли нагромадилася певна сума на рахунку по телефонних розмовах.

10.2 Точність рахунку необхідна, щоб відобразити фактичне використання потужностей оператора для здійснення розмов

10.3 Доступність. Доступ до інформації, що стосується складання рахунків, при запиті замовника.

10.4 Надійність складання рахунків. Значення надійності для даної функції обслуговування близьке до точності.

10.5 Захист і безпека. Конфіденційність інформації при складанні рахунків клієнтів для «Третіх осіб». Запобігання шахрайства і помилок, пов'язаних з виставленням рахунку клієнту, який не користувався послугою, за яку йому був виставлений рахунок.

10.6 Простота. Рахунок повинен бути представлений так, щоб клієнт міг легко в ньому розібратися.

10.7 Гнучкість. Тут розуміють можливості вибору дат, коли рахунки можуть поступати до клієнта. Також можливі опції при рішенні про формат рахунків.

4. СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАТОРАМИ ЗВ'ЯЗКУ

4.1 Стратегія як ключовий елемент стратегічного управління

Будь-яке підприємство є складною системою взаємодіючих між собою елементів. Найважливішими системоутворюючими елементами такої системи є виробництва, що є біля підприємства, і його функціональні служби.

Забезпечення стратегічного розвитку підприємства неможливе без досягнення збалансованості і єдиної спрямованості роботи всіх його підрозділів. Рішенню даної задачі сприяє розробка загальнофірмової стратегії підприємства, яка дозволяє визначити і погодити стратегії діяльності його підрозділів, орієнтуючи їх на досягнення глобальних цілей фірми.

Стратегія є одним з ключових елементів стратегічного управління. Це поняття узятو з військового лексикону, де воно позначає планування і проведення крупних військових дій з використанням всіх доступних засобів. Поняття «стратегія» увійшло до числа управлінських термінів в 50-е рр., коли проблема реакції на несподівані зміни в зовнішньому середовищі придбала велике значення.

Довгий час під стратегією малося на увазі управління ресурсами. Це цілком відображало ситуацію, що переважала до середини 70-х рр., коли тиск конкуренції був менше ніж тепер. У міру того як необхідність ефективної конкуренції ставала все більш очевидною, підприємства прагнули укріплювати свої конкурентоздатні позиції; метою стратегії стало добитися довгострокових конкурентних переваг, які забезпечували б компанії високу рентабельність.

Стратегія – це система, що визначає напрями перспективного розвитку підприємства, має необхідну наукову і ресурсну базу, забезпечуючи складній організації збалансованість і загальний напрям зростання і виступаюча як засіб досягнення цілей підприємства.

Стратегія – це прийняті її вищим керівництвом напрями розвитку всіх елементів організації або способи діяльності для досягнення головних довгострокових цілей, з урахуванням позиції організації в навколишньому середовищі і реальних можливостей її розвитку.

Стратегія – складне і потенційно могутнє знаряддя, за допомогою якого сучасне підприємство може протистояти змінним умовам і добиватися зростання. Але упровадження стратегії обходиться недешево. Проте, як показує практика, це виправдовує себе. І в даний час більшість процвітаючих компаній миру прагне виробити стратегію свого розвитку. Не існує стратегії, єдиної для всіх компаній. Кожна фірма унікальна у своєму роді, і в даний період часу, за певних умов їй повинна задовольняти «своя» стратегія.

4.2 Ієрархія стратегій підприємства

Аналіз теорії і практики вибору стратегій указує на різноманітність ознак їх класифікації.

Серед таких ознак найбільш істотні наступні:

1. Ринкова частка (стратегії: творча, холдинг-стратегія, «зняття вершків», відходу з ринку);

2. Ступінь активності поведінки підприємства в конкурентній боротьбі (стратегії: наступальна, оборонна, проміжна, ліцензійна, залишкова);

3. Рівень новизни ринку (стратегії: балансуєча, підтримки ринку, розвитку ринку, зростання, ризику);

4. Стадія життєвого циклу продукту (стратегії: творення, глибокого проникнення, інтенсивного і вибіркового зростання, диверсифікації, стабільності, збалансували, скорочення, «зняття вершків», відходу, ліквідації, «зсуву», «відмови», розділення активів);

5. Позиція в конкурентному ланцюжку лідирування на ринку (стратегії лідера, що «кидає виклик ринковому оточенню», послідовника, що «знає своє належне місце на ринку», нового «гравця»);

6. Привабливість галузі (стратегії: інтенсивного зростання, вибіркового зростання, оборонна, відходу).

У зв'язку з цим стратегії слід класифікувати по наступних ознаках:

1. Приналежність до стратегій управління портфелем сфер бізнесу (корпоративні стратегії);

2. Приналежність до стратегій досягнення конкурентних переваг (ділові стратегії);

3. Приналежність до стратегій, вживаних залежно від внутрішніх умов (функціональні стратегії).

Корпоративну (загальну) стратегію організації називають також портфельною, оскільки вона формує певний склад і структуру інвестиційного портфеля організації.

Ділова (конкурентна) стратегія організації націлена на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоздатної позиції компанії на ринку.

Таким чином, портфельна стратегія визначає сферу діяльності компанії, а конкурентна – відповідає на питання, як фірмі поводитися у вибраній стратегічній області, щоб її шлях до досягнення своїх цілей в умові конкуренції пролягав по оптимальному маршруту.

4.3 Корпоративні стратегії

Все різноманіття корпоративних стратегій може бути зведено до чотирьох основних типів: стратегіям зростання (наступальним), стабілізації (наступально-оборонним) і виживання (оборонним) і поєднання.

Стратегія зростання – збільшення організації, часто через проникнення і захоплення нових ринків. Ця стратегія реалізується в галузях і сегментах ринку, що динамічно розвиваються, коли ринок/галузь привертають нових учасників своїми високими потенційними можливостями, а макроекономічне оточення відрізняється достатньою стабільністю. Для неї характерне встановлення щорічного істотного перевищення рівня розвитку в порівнянні з рівнем попереднього року. Причому зростання може бути як внутрішнім, так і зовнішнім за рахунок певної конкурентної переваги, яка в основному виникає

унаслідок значної фінансової стійкості і опірності негативним зовнішнім тенденціям.

Стратегія стабілізації, або стратегія обмеженого зростання, – зосередження на існуючих напрямках бізнесу і їх підтримка. Цієї стратегії дотримується більшість підприємств, для неї характерне встановлення цілей від досягнутого. Вона властива зрілим галузям економіки для фірм, що оперують на стабільному ринку з низьким потенціалом зростання, з технологією, що рівномірно розвивається або відносно постійною, коли організація в основному задоволена своїм положенням.

Стратегія виживання застосовується у випадках повного розладу економічної діяльності підприємства, в поляганні, близькому до банкрутства. Мета стратегії – стабілізація обстановки, тобто перехід до стратегії стабілізації і, надалі, до стратегії зростання. Зрозуміло, що дана стратегія не може бути довгостроковою. Вона вимагає, з одного боку, швидких, рішучих, повністю скоординованих дій, з іншою – обачності і реалістичності в ухваленні рішень.

Стратегія поєднання є поєднанням альтернатив, що розглядаються вище, – зростання, стабілізації і виживання. Ця стратегія типова для фірм, що працюють на різних ринках і в різних галузях, привабливих для нових учасників своїм потенціалом зростання, можливістю отримання високих прибутків, низьким бар'єром для вступу на ринок товарів і послуг, але при нестабільному економічному оточенні. Вона дуже уразлива з фінансової позиції при агресивних діях конкурентів на даному ринку або ж різких змінах кон'юнктури. Менеджерам фірм при розробці і виборі цієї стратегії необхідно уділити максимум уваги «матеріалізації» конкурентних переваг фірми, а також зміцненню фінансової незалежності, в першу чергу за рахунок збільшення власного виробничого потенціалу, підвищення рентабельності вкладених засобів і забезпечення контролю над регулярністю грошових потоків. Даної стратегії дотримуються крупні фірми, активно діючі відразу в декількох галузях, що диверсифікуються.

4.4. Конкурентні стратегії

Як вважає один з ведучих теоретиків і фахівців в області стратегічного управління М. Портер, існує три основні підходи до вироблення конкурентної стратегії фірми:

- стратегія лідерства в області витрат;
- стратегія диференціювання;
- стратегія фокусування на сегменті.

Перший підхід пов'язаний з *лідерством в мінімізації витрат* виробництва. Одна з класичних моделей таких стратегій, розроблена в 1926 р., припускає, що кожного разу, коли об'єм виробництва подвоюється, витрати на створення одиниці продукції зменшуються на 20 %. Це називається стратегією об'єму.

Головним недоліком моделі є облік тільки однієї з внутрішніх проблем організації і неухваги до зовнішнього середовища (в першу чергу до потреб покупців).

У сучасних умовах досягнення лідерства у витратах необов'язково пов'язано із збільшенням масштабу виробництва. Цінове лідерство досягається, якщо підприємство здійснює контроль над значною часткою ринку і використовує інші переваги, такі, як доступ до унікальних джерел сировини, унікальне устаткування.

Лідерство у витратах – це агресивна стратегія, направлена на досягнення ефективності виробництва і забезпечення жорсткого контролю всіх видів витрат, тобто це внутрішня стратегія, або стратегія операційної ефективності.

У протилежність стратегії лідерства у витратах, орієнтованої на обслуговування всього ринку стандартизованого товару, *стратегія диференціації* направлена на виготовлення особливої продукції. Така продукція призначена для споживачів, яких не влаштовує стандартна продукція і які готові платити за її унікальність.

Диференціація продукції, або, іншими словами, відособлення товару, на ринку означає здатність підприємства забезпечити унікальність і більш високу цінність (в порівнянні з конкурентами) продукту для покупця з погляду рівня якості, наявності його особливих характеристик, методів збуту, післяпродажного обслуговування.

Звичайно виділяють продуктову диференціацію, диференціацію персоналу, сервісну і диференціацію іміджу.

Стратегію фокусування, або вузької спеціалізації, можна визначити як вибір обмеженою по масштабах сфери господарської діяльності з різко обкресленим колом споживачів. Дана стратегія припускає концентрацію діяльності підприємства на відносно невеликій цільовій групі споживачів, частині товарного асортименту, якому-небудь аспекті діяльності. Вона радикально відрізняється від попередніх стратегій, оскільки заснована на виборі вузької області конкуренції усередині галузі (ринкової ніші).

Причиною вибору такої стратегії часто є відсутність або недолік ресурсів, проте більш важлива причина – посилення бар'єру входу в галузь або на ринок. Стратегія фокусування, або вузької спеціалізації властива, як правило, невеликим підприємствам, хоча нею можуть скористатися і крупні підприємства. Виділяють наступні напрями фокусування: в межах вибраного сегменту ринку фірма прагне досягти переваги у витратах або посилює диференціацію продукції, або здійснює і то і інше.

4.5 Функціональна стратегія

Реалізація загальноекономічної стратегії підприємства припускає здійснення функціональних стратегій. Вони конкретизують траєкторію руху відповідно до основних напрямів діяльності підприємства, забезпечуючи досягнення основної мети, поставленої керівництвом.

Функціональні стратегії розробляються відповідними підрозділами. Можна виділити сім видів функціональних стратегій.

1.Продуктово-ринкова стратегія – сукупність стратегічних рішень, що визначають номенклатуру, об'єм і якість продукції, що випускається, і способи поведінки підприємства на товарному ринку.

2. Виробнича стратегія – сукупність стратегічних рішень, що визначають поведінку підприємства на ринку виробничо-фінансових і інших чинників і ресурсів виробництва.

3. Технологічна стратегія – стратегічні рішення, визначаючи динаміку технології підприємства і вплив на неї ринкових чинників.

4. Фінансова стратегія – сукупність рішень, що визначають способи залучення, накопичення і витрачання фінансових ресурсів.

5. Соціальна стратегія – сукупність рішень, що визначають тип і структуру колективу працівників підприємства, а також характер взаємодії з його акціонерами.

6. Організаційна стратегія – сукупність рішень, варіанти яких визначають організаційну і управлінську структуру, а також встановлюють механізми ухвалення рішень на підприємстві.

7. Екологічна стратегія – охоплює комплекс заходів щодо природоохоронної діяльності на фірмі, що припускаючий випереджає облік проблем, які можуть виникнути біля організацій у зв'язку з переходом на новий вид продукції, зростанням об'ємів виробництва.

4.6 Стратегія розвитку телекомунікаційних компаній

Багатогранність проблеми упровадження нових економічних механізмів у функціонування сфери телекомунікацій і діяльність телекомунікаційних компаній вимагає визначення основних методологічних підходів до організації управління ними.

Перехід до ринкових відносин корінним чином змінює задачі і характер управлінської діяльності в телекомунікаційних компаніях. На перший план виходять нові цілі: зміна форми власності шляхом акціонування, залучення інвесторів, максимізація прибутку, збільшення ринкової вартості підприємства на користь нових власників. Пристосування компанії до нових умов функціонування вимагає внутрішньої перебудови, змін у виконуваних функціях, перетворення організаційної структури, перегляду всієї системи розподілу прав, повноважень і відповідальності. Для довгострокового виживання компанії необхідно розробити певний перелік послідовних кроків і з'ясувати, що саме треба робити для досягнення успіху. Процес змін охоплює аналітичну і прогностичну діяльність, розробку можливих заходів і вибір відповідної стратегії, оскільки будь-які перетворення так чи інакше зачіпатимуть структуру компанії і відрізнятимуться ступенем (часткові або радикальні) і рівнями втручання (індивідуум, група, підрозділ, організація в цілому). Очевидно, що в таких умовах на перший план виходить необхідність упровадження стратегічного управління.

Практика показує, що телекомунікаційні компанії, що здійснюють комплексне стратегічне управління, працюють успішніше, одержуючи більш високий прибуток. Стратегія визначає цілі і основні шляхи їх досягнення, завдяки чому компанія одержує єдиний напрям дії.

Суть стратегічного управління в тому, що існує чітко організоване комплексне стратегічне планування, і, з другого боку, структура управління організацій відповідає «формальному» стратегічному плануванню і побудована так, щоб забезпечити можливості розробки довгострокової стратегії досягнення цілей компанії. Стратегічне управління в телекомунікаційних компаніях можна розглядати як динамічну сукупність п'яти взаємозв'язаних процесів, між якими існує стійкі зворотні зв'язки і кожний з яких впливає на інші і на всю їх сукупність (рис. 4.1.)

Стратегічне управління визначає послідовність дій організацій по розробці і реалізації стратегії. Процес стратегічного планування містить:

- визначення місії телекомунікаційної компанії;
- формування цілей телекомунікаційної компанії;
- оцінку і аналіз зовнішнього середовища;
- управлінське дослідження сильних і слабких сторін;
- аналіз стратегічних альтернатив;
- вибір стратегії;
- реалізацію стратегії;
- оцінку стратегії і контроль її реалізації

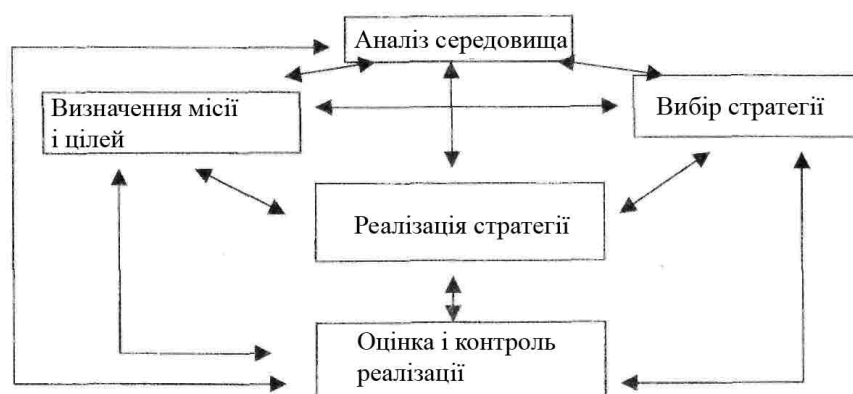


Рис. 4.1 – Структура стратегічного планування

Стратегічне управління передбачає розробку стратегії розвитку компанії, яку можна визначити як систему управлінських і організаційних рішень, направлених на виконання певних задач і місії, що у результаті приводить до підвищення ефективності і зростання економічних показників. Отже, управління передбачає формування і формалізацію пакету заходів, які дозволять компанії в перспективі змінити своє положення на ринку. Це фактично розробка тактичних задач, які в майбутньому забезпечать виконання стратегічних цілей. В більшості випадків першочерговими тактичними задачами є недопущення банкрутства і досягнення фінансової стабільності. В цілому процес стратегічного планування на прикладі телекомунікаційної компанії (оператора) показаний на рис. 4.2.

Місія і цілі провідних телекомунікаційних компаній в більшості випадків співпадають, відображаючи їх прагнення до розширення сфери впливу,

швидкого і широкомасштабного упровадження новітніх технологій, захоплення світових нерозподілених сегментів телекомунікаційного ринку.

Стратегія розвитку, широко освітлювана у всіх засобах масової інформації і виступах вищих менеджерів компаній, полягає в побудові транснаціональних телекомунікаційних корпорацій, здатних задовольняти потреби споживачів і формувати у них попит на перспективні види послуг типу 3G - 5G.

Не дивлячись на фінансові проблеми, які зараз вирішують практично всі ведучі телекомунікаційні компанії Європи, загальна стратегія їх розвитку передбачає створення могутньої організаційно-структурної, технологічної, фінансової і ресурсної бази, здатної забезпечити компаніям лідируюче положення на світовому ринку телекомунікацій.

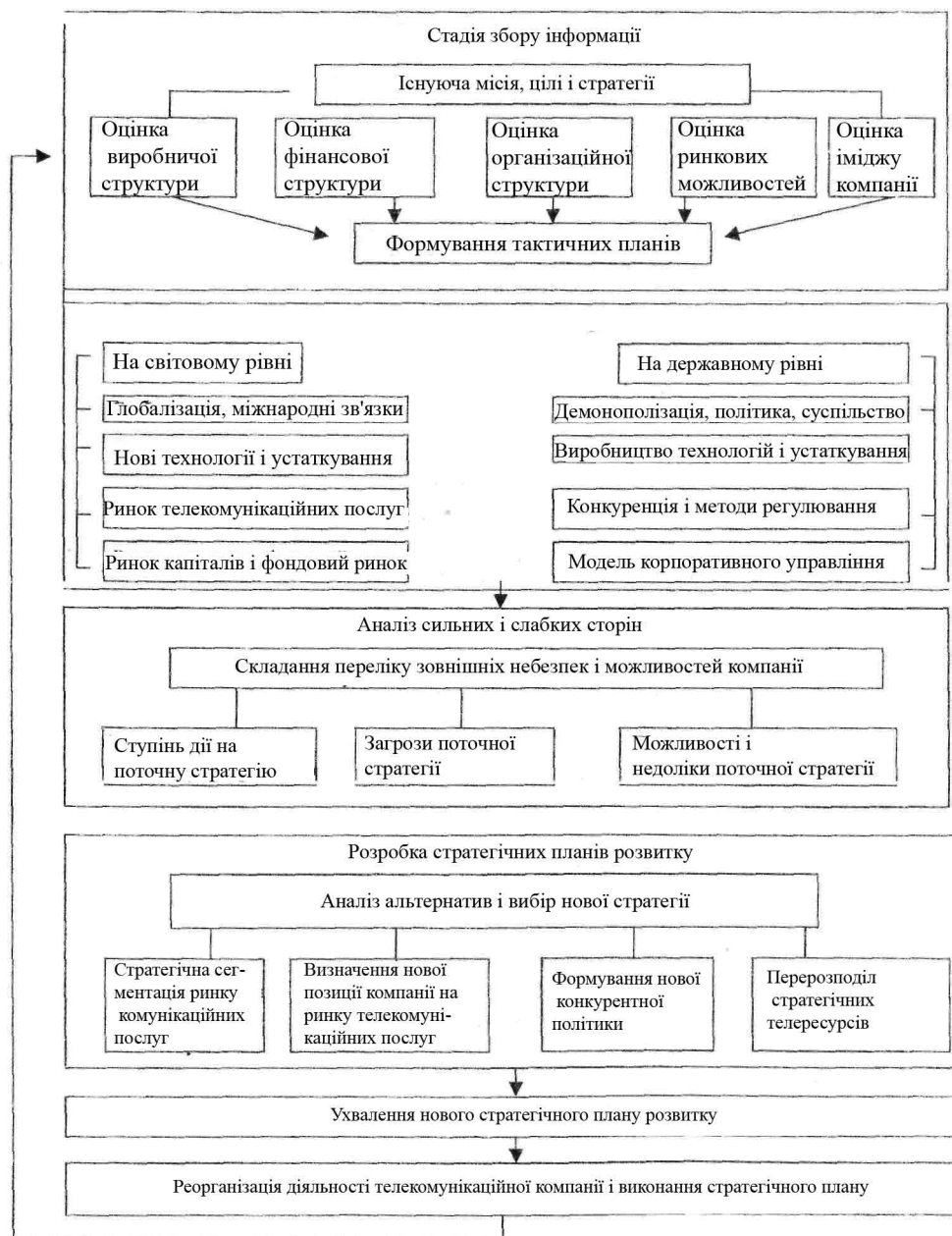


Рисунок 4.2 – Процес стратегічного планування в телекомунікаційній компанії

5 CRM ЯК ЕФЕКТИВНА СИСТЕМА ДОВЕДЕННЯ ПОСЛУГ ДО КЛІЄНТІВ

5.1 Визначення основного сенсу CRM- систем

Конкуренція в електрозв'язку, істотні зміни кон'юнктури ринків послуг зв'язку є найважливішими факторами сучасного зовнішнього середовища телекомунікаційних операторів.

Що робить організацію успішною на ринку? Насамперед – орієнтація на клієнта, маркетинговий підхід до управління організацією, а також якісна організація баз даних про клієнтів і тісні контакти з ними, уміння довести інформацію про себе й послуги до користувачів, що в підсумку приводить до росту обсягів продажів.

Часто ефективні продажі в поданні керівників зв'язуються тільки з умінням окремих менеджерів продавати послуги. Разом з тим продажі – це тільки вершина айсберга, яка включає сучасну технологію, управління компанією з орієнтацією на клієнта, ефективну організацію взаємовідносин компанії із клієнтами, постачальниками, діловими партнерами, а також контроль процесу продажів, обслуговування й діяльність співробітників, що працюють із клієнтами.

Інтегрувати клієнта в компанію, надати йому реальне індивідуальне обслуговування, поставити його першим у черзі – завдання, яке намагається вирішити кожний суб'єкт світового бізнес-співтовариства.

Взагалі, стратегії управління взаєминами із клієнтами в тій або іншій формі виникли й розвивалися разом з ринком, але в сучасному їхньому розумінні вони стали зовсім необхідними при розвитку конкуренції, величезній розмаїтості послуг і необхідності персоніфікувати пропозиції.

Статистика говорить про наступне:

- витрати на залучення нового клієнта в середньому в п'ять разів вище, ніж на втримання існуючого;
- збільшення рівня утримання клієнтів на 5% приводить до зростання прибутку компанії (за різними даними) на 25-100% залежно від галузі;
- близько 50% існуючих клієнтів компанії не приносять прибуток через погану взаємодію з ними;
- більша частина великих успішних компаній втрачає не менш 10% своїх клієнтів щорічно;
- для кожного клієнта існує певний строк окупності, тому якщо клієнт пішов до його закінчення, то компанія зазнає збитків;
- клієнти, що здобувають продукт слідом за так званими новаторами, на 80% роблять це під впливом думки клієнтів, які вже купили продукт, і тільки на 20% – під впливом реклами й інших акцій по просуванню продукту. При цьому задоволений клієнт у середньому поділиться інформацією з п'ятьма іншими, а незадоволений – як мінімум з десятима.

Сьогодні в клієнта став набагато більший вибір і доступ до інформації про ринок послуг. Тому компанії необхідно накопичувати інформацію про фактори, які цікавлять клієнта, і враховувати їх у своїх рішеннях, як тактичних, так і стратегічних.

Один із сучасних підходів до створення ефективної системи доведення послуг до клієнтів – це концепція управління відносинами із клієнтами (Customer Relationship Management, CRM). Хоча її корені ідуть у початок 80-х років минулого століття, особливо популярною й розповсюдженою вона стала в останні 10-15 років і застосовується організаціями, де на кожного співробітника відділу продажів доводиться від декількох десятків до декількох сотень клієнтів. Для створення CRM-систем повинні скластися певні *передумови*, які представлені на рис. 5.1.



Рисунок 5.1 – Передумови створення CRM-систем

Насамперед у клієнта стало багато каналів взаємодії з підрозділами компанії: особиста зустріч, веб-сайт, електронна пошта, звичайна пошта, телефон, факс. Інформаційні технології дозволяють із відносно низькими витратами зберігати, обробляти й використати інформацію про кожний випадок взаємодії із клієнтом.

Далі, необхідність підвищення якості обслуговування клієнтів давно визнана. Комп'ютерні системи, які автоматизують певні процеси взаємодії із клієнтами, теж давно присутні на ринку. Тому технологічні можливості й наявність власної інформаційної системи організації дозволяють переходити до реалізації CRM-стратегії.

Інформаційні технології, дозволяють операторам створювати корпоративні мережі, у яких здійснюється захист інформації, безпека й цільова

доступність даних. Інформаційний доступ до даних про клієнта в цих мережах можливий у будь-який час.

Однією з передумов є також впровадження моніторингу зв'язку, під яким у загальному випадку розуміється систематичне спостереження за показниками діяльності організації, їхній аналіз і вироблення відповідних впливів з метою управління. Моніторинг може включати кілька напрямків, важливих для реалізації CRM-системи:

- економічний моніторинг, який припускає контроль і аналіз (діагностику) фінансово-економічних показників діяльності по рівнях управління організації, по бізнес-процесах, ступеню узагальнення й оперативності контролю;

- моніторинг ринкового середовища, який припускає контроль і аналіз (діагностику) ємності (частки) ринку, конкурентоспроможності послуг, інших показників кон'юнктури ринку, комунікаційної діяльності й ін.;

- виробничий моніторинг, який припускає контроль і аналіз (діагностику) трафіку, витрат на поточне обслуговування, технічного стану засобів і мереж зв'язку й т.п.

Нові технологічні процеси в телекомунікаціях, взаємопроникнення інформаційних і традиційних технологій, паралельний розвиток стандартів декількох поколінь також можуть бути названі як передумови розвитку CRM-систем.

Як передумову можна назвати й систему управління якістю, впроваджену на підприємстві. Багато компаній (у всякому разі в розвинених країнах) уже досягли надзвичайно високого рівня якості, і клієнти приймають це за даність. Конкуренція проходить у сфері не просто гарного, а чудового обслуговування, що вимагає зовсім інших технологій і підходу.

Глобальним результатом впливу всіх цих факторів і став CRM — концептуально новий підхід до взаємодії із клієнтом. Цей підхід має на увазі, що при будь-якій взаємодії із клієнтом по будь-якому каналу, співробітникові компанії доступна повна інформація про всі взаємини із клієнтами й він (співробітник) приймає рішення на її основі, що, у свою чергу, теж зберігається й доступно при всіх наступних взаємодіях.

Робота із клієнтом може носити тривалий характер і переходити з одного підрозділу компанії в інше. Єдина база даних про клієнта повинна містити як мінімум наступну інформацію: персональні дані або назву компанії-клієнта, переваги, контактні особи, історія контактів із клієнтом, історія його платоспроможності, пропозиції, зроблені клієнту конкурентом і т.д.

В результаті формується інформаційна підсистема по трьох найважливіших блоках: «Споживач», «Співробітник» і «Послуга» з усіма можливими варіантами їхньої взаємодії, яка складає основу CRM-системи.

Об'єднання різних джерел інформації про клієнтів, продажі, відгуки на маркетингові заходи, ринкові тенденції дозволяє побудувати найбільш тісні відносини із клієнтами. Основні цілі впровадження CRM-системи показані на рис. 5.2, з якого можна зробити висновок про її вплив на підвищення

конкурентоспроможності, збереження й розширення існуючих ринків, вихід на нові ринки.

Таблиця 5.1 – Задачі CRM-системи на трьох рівнях комунікацій

Рівень комунікацій	Завдання, які дозволяє вирішувати CRM-система
Співробітники – клієнти	Підтримка бази даних про клієнтів і замовлення, управління взаєминами із клієнтами
Співробітники – співробітники	Видача й контроль виконання доручень, управління ресурсами, організація проектної роботи
Співробітники – керівники	Підготовка аналітичних звітів, розрахунок показників ефективності роботи співробітників і відділів



Рисунок 5.2 – Цілі впровадження CRM-систем

5.2 CRM у зовнішньому середовищі компанії

Успіх у реалізації ринкової стратегії компанії залежить від правильного подання про середовище, у якій вона здійснюється, об'єктивних факторів, умов і процесів. Тому при розробці стратегії рекомендується проводити аналіз елементів зовнішнього середовища (рис. 1.3).

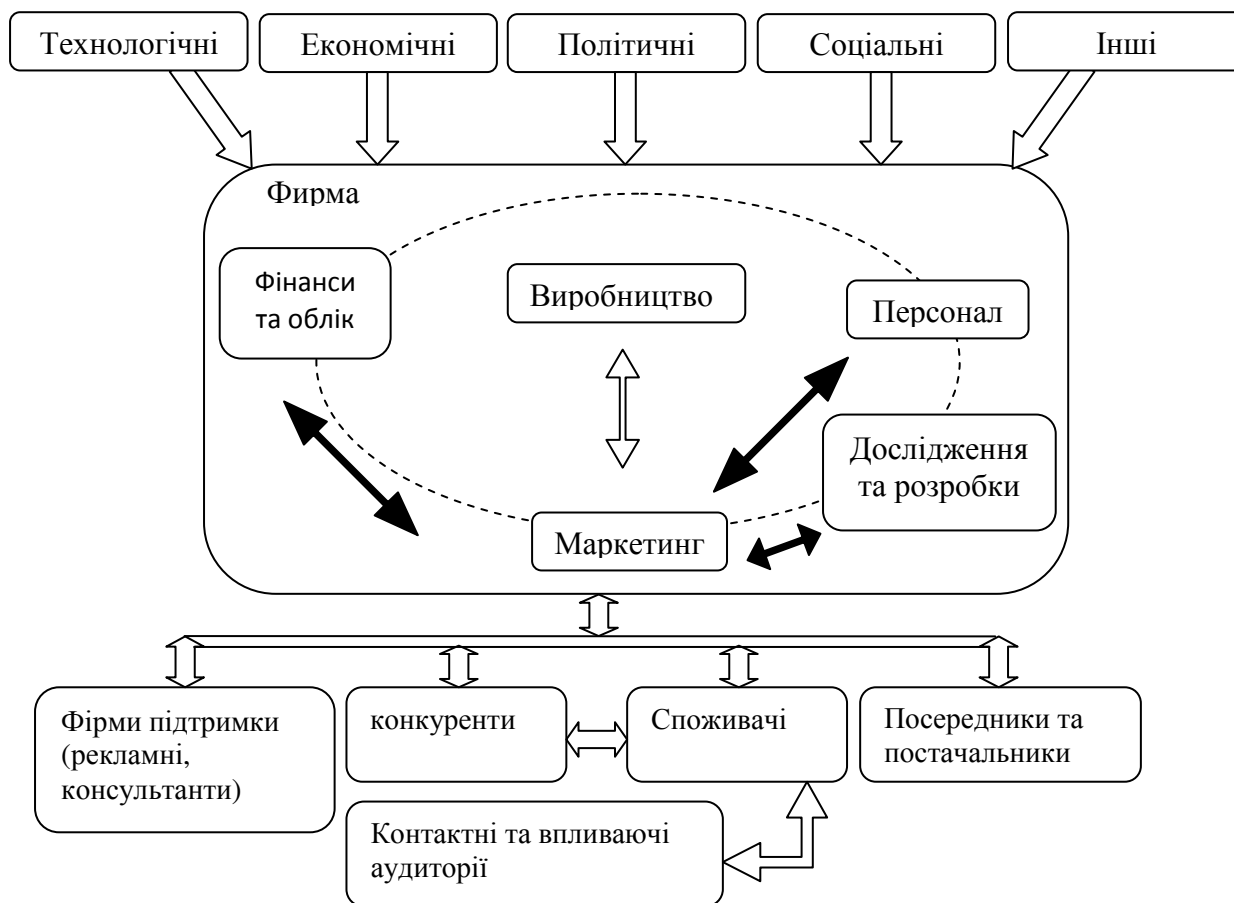


Рисунок 5.3 – Зовнішнє середовище компанії

Оскільки зовнішнє середовище має велику мінливість, важливо не тільки усвідомити майбутні зміни, але в певній мері намагатися управляти ними. Мається на увазі те, що поведіння споживачів можна розглядати як процес, який частково управляється Розуміння цього поведіння (мотивів, рушійних сил і можливих результатів) - найбільш складне завдання, що визначає успіх ринкової політики компанії. Разом з тим зона обслуговування компаній обмежена певними географічними границями. Цей первісний вибір уже диктує компанії те, яких користувачів вона буде обслуговувати, визначає конкурентів, яких треба «обійти», і ключові фактори успіху (КФУ), які потрібно забезпечити. Кожний ринок дозволяє операторові мати власний набір КФУ, визначений особливостями цього ринку.

Топ-менеджменту при розробці структури й змісту CRM-стратегії варто звертати увагу на:

- делегування повноважень на регіональний рівень і посилення горизонтальних зв'язків для швидкого прийняття рішень по здійсненню продажу послуг і обслуговуванню клієнтів;

- розробку ключових показників результативності для оцінки якості й ефективності діяльності регіональних підрозділів і менеджерів по маркетингу, продажам і обслуговуванню клієнтів. Контроль із боку компаній над регіональними фронт-офісними підрозділами повинен здійснюватися на основі таких показників і даних, одержуваних із CRM-системи;

- удосконалювання системи мотивації співробітників, для чого необхідно погодити системи преміювання співробітників фронт-офісу з результатами роботи по залученню й утриманню клієнтів;

- сегментацію клієнтів і введення поняття VIP-клієнтів, для чого необхідно створити спеціалізовані підрозділи для їхнього обслуговування, щоб пропонувати рішення по створенню корпоративних мереж, налагодженню й установці обладнання «під ключ»;

- стандартизацію обслуговування клієнтів місцевого, регіонального й міжрегіонального масштабу;

- координацію дій по розробці нових послуг, дослідженню ринку, проведенню маркетингових і рекламних акцій з урахуванням орієнтації на клієнта;

- впровадження процесної системи управління й моделі комплексного управління якістю (TQM), спрямованої на безперервне поліпшення процесів у підрозділах фронт-офісу;

- підвищення, ефективності бізнес-процесів у підрозділах, які безпосередньо працюють із клієнтами фронт-офісу, шляхом розробки й уніфікації типових бізнес-процесів фронт-офісу на базі інформаційних систем, що дозволяє поліпшити економічні й фінансові результати.

CRM – система може стати новим етапом розвитку існуючої на підприємстві системи планування ресурсів організації (Enterprise Resource Planing, ERP), тобто системи, у рамках якої здійснюється облік, контроль і розподіл ресурсів організації у виробничих процесах надання послуг, або інших інформаційних систем, наявних на підприємстві.

Посилення можливостей організації за рахунок впровадження CRM-системи створює умови для рішення проблем, наданих у всіх частинах SWOT-матриці. Вимірні показники ефекту від впровадження CRM проявляються в такий спосіб: скорочення витрат, збільшення обсягу продажів, розширення ринку й зміцнення іміджу компанії.

5.3 Базові принципи побудови CRM-системи

В основі концепції побудови CRM-системи лежать певні базові принципи, представлені на рис. 5.4.

Основне призначення CRM-системи полягає в тому, що всі процеси взаємодії із клієнтами повинні розглядатися як погоджений набір процедур, побудований на основі єдиної технології, яка дозволяє створити клієнтові загальне привабливе подання про компанію і її продукти.

Єдність базових принципів у рамках технології CRM обумовлена:

- моделлю життєвого циклу клієнта (ЖЦК), яка для сфери телекомунікацій надана на рис. 1.5;

- моделлю надання послуги, що може містити в собі багато етапів.

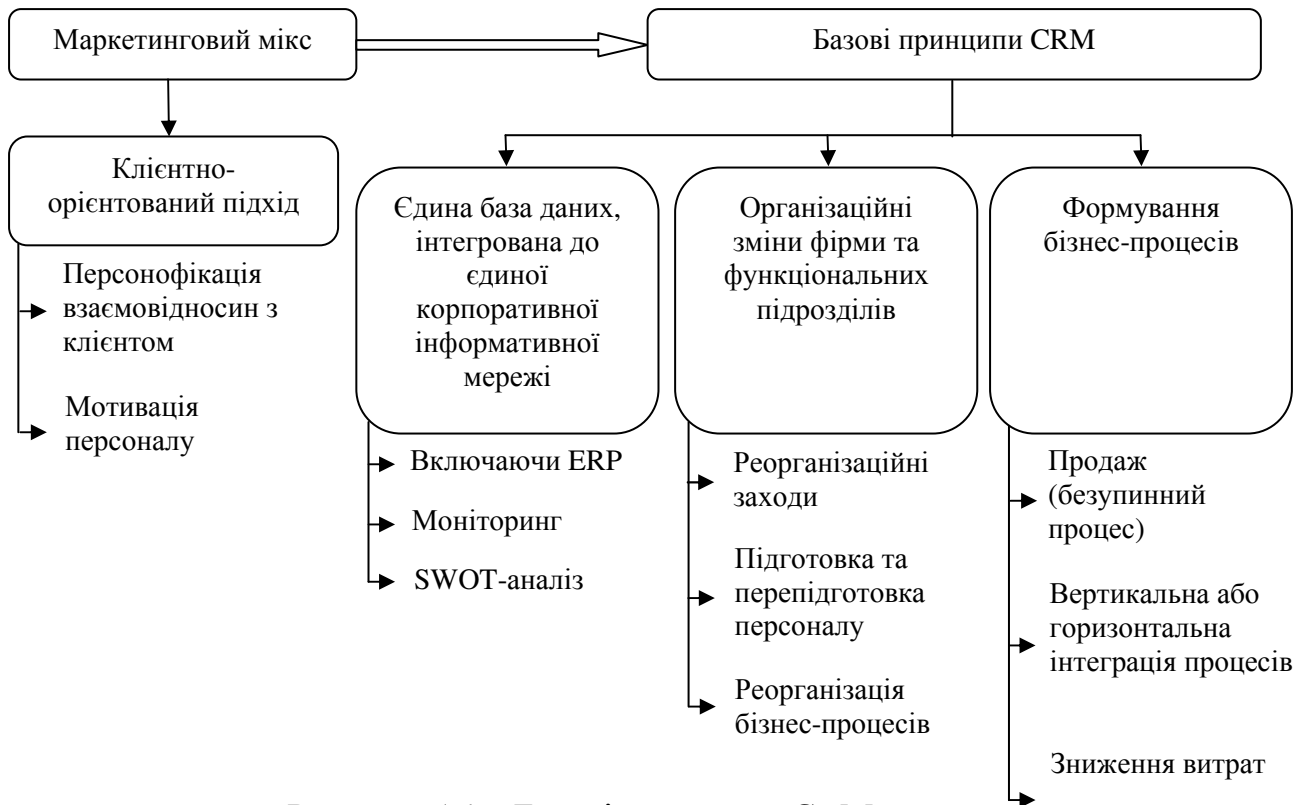


Рисунок 5.4 – Базові принципи CRM-системи

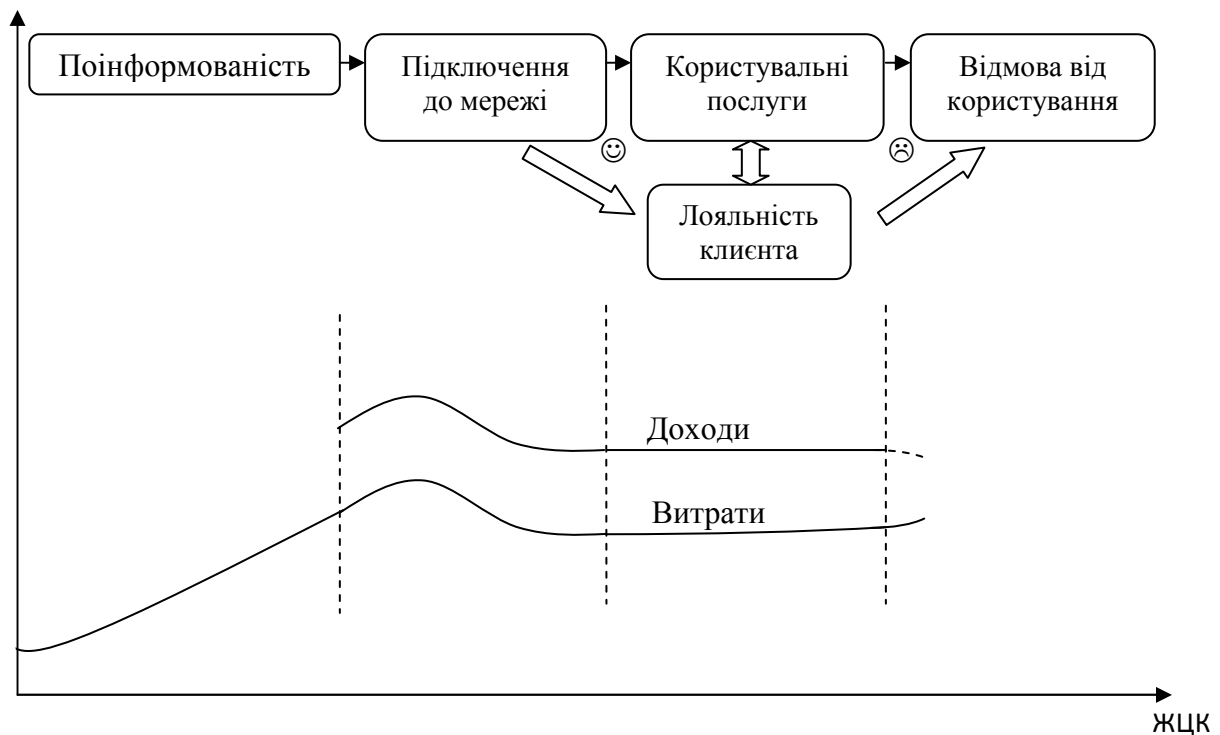


Рисунок 5.5 – Життєвий цикл клієнта

Кожний процес надання послуги – це входження в ЖЦК. Залежно від того, скористався клієнт послугою чи ні, життєвий цикл з'являється або переривається.

Таким чином, всі етапи процесу надання послуги є бізнес-процесами в моделі життєвого циклу клієнта. Крім того, у моделі ЖЦК є етап

«поінформованість», який можна назвати нульовим етапом надання послуги. Він припускає різні форми інформування й просування продукту на ринок.

У CRM-системі передбачається, що всі бізнес-процеси взаємодії повинні бути розписані у вигляді ланцюжка цінності для клієнта, ланки якої є етапами, які підлягають контролю й управлінню з боку менеджерів компанії. Це дозволяє пропонувати потрібну послугу цільовому сегменту в належний момент часу, використовуючи найкращі канали доведення послуги до користувачів у сегменті.

У зв'язку із цим при дослідженні моделі ЖЦК і з урахуванням базових принципів створення CRM-систем менеджери організації повинні відповісти на наступні питання:

- хто споживач, які його потреби, відношення до компанії і її послуг, які мотиви й характер його поведінки при замовлах на обслуговування або відмові від обслуговування?

- на якому етапі надання послуги, де і як здійснюється контакт споживача з компанією?

- наскільки ефективно будуються взаємини на цих етапах, чи є позитивна динаміка і які показники ефективності, до яких можна відносити тривалість життєвого циклу послуги, доходи від клієнта на одиницю витрачених ресурсів, ступінь задоволеності якістю послуг, імовірність відходу до іншого оператора при його наявності й т.п.?

- які витрати на залучення й (або) втрату клієнта?

Все це допомагає виробити засоби персоніфікації взаємодії із клієнтом на базі наявних у компанії інструментів маркетингу.

Можна відмітити, що сьогодні відбувається трансформація подань клієнтів про власну задоволеність від продуктів і діяльності компанії, яку ілюструє рис. 5.6.

Нові мотиви висувують один з основних базових принципів у CRM-системі: клієнтська база – це найважливіший актив компанії, яким треба ефективно управляти.

Повинні бути охоплені всі точки контакту із клієнтом і повинна існувати загальна методика й техніка спілкування в типових ситуаціях, причому така, щоб незалежно від каналу взаємодії, швидкий і професійний відгук менеджерів демонстрував персональну манеру роботи із клієнтом і давав точну, повну й однозначну інформацію.

Разом з тим сьогодні клієнти часто не знають ні послуг, які їм може запропонувати сучасний оператор, насамперед базовий, ні самих операторів. Часто клієнти плутають постачальників телекомунікаційного обладнання з постачальником послуг. Тим часом, численні дослідження саме інформованість клієнта та ще якість обслуговування виділяють як першу причину привабливості (чи ні) провайдера послуг.



Рисунок 5.6 – Мотиви придбання послуг клієнтами

Таким чином, інвестиції в технології роботи з існуючими й потенційними клієнтами прямо впливають на їхню лояльність, що приводить до таких позитивних результатів, як:

- зниження еластичності попиту за ціною;
- збільшення, споживання додаткових послуг;
- використання позитивних думок клієнтів про роботу компанії замість дорогих витрат на рекламу;
- створення фірмового стилю компанії, розвиток командних методів роботи;
- підвищення загальної корпоративної культури, що сприяє збільшенню лояльності клієнта.

5.4. Можливості CRM у діяльності оператора телекомунікаційних послуг

Стратегія CRM в обслуговуванні клієнтів і організації продажів послуг. Незалежно від того коли і в який відділ клієнт звернувся, CRM дозволяє забезпечувати стосовно нього єдину політику: всі взаємодії відбуваються в контексті історії відносин клієнта з компанією. Це дозволяє скоординувати дії відділів при роботі із клієнтом, підвищити лояльність, утримати його від відходу до конкурентів.

Особливо сильно проблема передачі повноважень від одного виконавця іншому перешкоджає організації складних багатофункціональних бізнес-процесів:

- обслуговування VIP-клієнтів;

- формування гнучких тарифів, включаючи пакетні ціни;
- управління торгівельними марками;
- надання складних послуг, наприклад. організацію корпоративних мереж.

Для реалізації CRM в обслуговуванні клієнтів і організації продажів послуг компаніям необхідно виконати наступні види робіт:

- підготувати Положення про відділи продажу послуг, вибудувати відносини між всіма лінійними підрозділами, а також маркетингу й продажу послуг з орієнтацією на потреби клієнтів;
- розробити програми розвитку центрів продажу послуг і сервісних центрів на перспективу 2-3 роки, беручи до уваги зручність доступу клієнтів і економічну доцільність;
- у рамках компанії здійснити уніфікацію термінології й всіх видів договорів на надання послуг зв'язку;
- створити комфортні умови для клієнтів, які звертаються в компанію, на базі «одного вікна» для збору й фіксації інформації про клієнтів і їхні запити;
- виконати організаційні заходи для підвищення якості обслуговування й оптимізації процесів, пов'язаних з обслуговуванням;
- здійснювати постійну роботу з підвищення кваліфікації, вихованню й мотивації обслуговуючого персоналу, домагаючись якості обслуговування клієнтів на рівні європейських стандартів;
- використовувати можливість (відповідно до діючого законодавства) розстрочки по платежах за підключення до мережі й інші види послуг або застосовувати кредитну форму оплати, особливо на етапах просування послуги;
- стимулювати залучення нових клієнтів і використання додаткових видів обслуговування.

Таким чином, можна сформулювати наступні пропозиції по змісту CRM-стратегії в управлінні компанією:

- усвідомлення маркетингу як сучасної концепції управління організацією з орієнтацією на клієнта, яка забезпечує процес супроводу послуги від пошуку ідеї до післяпродажного обслуговування;
- інтеграція всіх служб компанії, перерозподіл повноважень і делегування прав для більш повного задоволення вимог клієнта, підвищення його лояльності до марки компанії на основі регламентації відносин між підрозділами;
- розробка в рамках компанії єдиного каталогу універсального набору послуг;
- перехід до єдиного інформаційного простору усередині компанії на базі локальних мереж і розподілених баз даних, включаючи системи білінга й CRM-системи;
- застосування єдиних технологій реалізації бізнес-процесів у компанії з їхньою максимальною автоматизацією й використання єдиної автоматизованої системи документообігу;

- сегментація й чітке ранжирування своєї клієнтської бази з погляду доходів, вироблення критеріїв для визначення VIP-клієнта й концепції роботи з ним.

Стратегія CRM у діяльності технічних служб. Основними завданнями технічних служб є розвиток і підтримка в працездатному стані мереж зв'язку оператора, споруджень і обладнання.

Сьогодні діючі нормативи обслуговування однакові як для корпоративних користувачів, які приносять більшу частину доходів, так і для населення, що використовує обмежений спектр послуг електрозв'язку.

Крім того, обслуговування проводять різні технічні підрозділи залежно від послуги. Через такий засіб організації, часто відсутня інформація по визначенню, який виклик для монтера є більш пріоритетним, як розподілити витрати по утриманню штатної одиниці, коли встановлення одного типу абонентського обладнання вимагає більш високої кваліфікації, чим встановлення обладнання іншого типу. І вже зовсім погано, коли обслуговують лінії й підключають абонентів ті ж самі працівники.

Таким чином, можна дати наступні пропозиції по структурі й змісту CRM-стратегії для *технічних служб*:

- створення для корпоративних клієнтів, VIP-клієнтів і будь-яких інших споживачів сегментів з найбільш привабливими для них умовами обслуговування;

- створення в компанії спеціалізованих підрозділів, які будуть пропонувати великим клієнтам рішення «під ключ» при високому рівні обслуговування;

- розробка методики збору, ведення й використання персональних даних про приєднаних операторів з метою прогнозування розвитку ринку послуг;

- розробка гнучких схем обслуговування й усунення пошкоджень лінійних і станційних споруджень із відповідною ціною;

- поділ функцій обслуговування й підключення до мережі;

- оптимізація бізнес-процесів для підвищення зручності користувачів, мінімізація невиправданих тимчасових затримок при обслуговуванні;

- створення системи автоматизованого обміну інформаційними потоками між підрозділами компанії для управління ними й обслуговування клієнтів і приєднаних операторів на базі сучасних технологій, локальних мереж і розподілених баз даних.

CRM в області управлінського обліку й білінга. Якщо в компанії не впроваджена система управлінського обліку, то цей недолік існуючого фінансового управління не дозволяє управляти витратами, визначати дійсні витрати на послуги, а отже - утрудняє ціноутворення. При відсутності достовірних прогнозів по доходах від окремих послуг важко проводити розрахунок ефективності каналів збуту, окремих інвестиційних проектів. У результаті дані про поточну прибутковість послуг і клієнтів можуть бути не цілком надійними, що приводить до неоптимального розподілу фінансових ресурсів.

Можна сформулювати наступні пропозиції по змісту CRM-стратегії в компанії в області управлінського обліку й білінгу:

- впровадження в компанії роздільного обліку витрат по наданню послуг і обслуговування;
- забезпечення інформаційної підтримки всіх бізнес-процесів роботи із клієнтами й організації розрахунків по всіх профільних видах діяльності в єдиному інформаційному просторі на рівні компанії;
- забезпечення централізованих розрахунків з корпоративними й VIP-клієнтами;
- створення в кожній філії компанії єдиного розрахунково-сервісного центра (РСЦ), всі підрозділи якого забезпечують надання послуг і проведення розрахунків з усіма абонентами по єдиному стандарту на всій території роботи компанії;
- уніфікація використовуваних компанією систем білінга, створення єдиного інформаційного простору із CRM-системами, використання даних білінгових систем про споживання послуг зв'язку клієнтами й приєднаними операторами (їх трафік, клієнтська база).

Багато з наведених вище положень стосовно CRM відбивають, в основному, у якісному виді підвищення ефективності роботи, і їхній вплив на прибуток урахувати складно. У той же час впровадження CRM- системи вимагає великих інвестицій. Тому визначення дійсного строку окупності CRM – системи важке в методологічному плані завдання.

Закордонний досвід свідчить про те, що CRM-системи особливо ефективні в тих галузях, організації яких обслуговують велику кількість користувачів (клієнтів), які регулярно купують продукт (послугу).

За експертними оцінками, CRM дозволяє:

- збільшити обсяг продажів на 10-30% у рік на одного співробітника відділу продажів за рахунок підвищення якості, скорочення часу на всіх етапах обслуговування, оперативної реакції на технічні збої в обслуговуванні;
- збільшити на 5-15% число укладених угод за рахунок зменшення кількості загублених запитів, скорочення числа й типу суперечливих ситуацій;
- підвищити на 3-10% лояльність клієнтів за рахунок задоволення потреб;
- збільшити ціну на послуги на 3-5% за рахунок більш повного й високого рівня задоволення потреб клієнта.

5.5 Концентрація на лояльності – краща стратегія роботи з клієнтами

Останнім часом, все частіше можна почути, що основним завданням компанії в рамках управління взаєминами із клієнтами є формування лояльності покупців.

Варто розглянути, як, звичайно, відбувається еволюція роботи із клієнтами. Спочатку, всі зусилля компанія направляє на залучення нових покупців. Через якийсь час керівництво розуміє, що для збільшення ефективності роботи необхідно втримувати вже існуючих клієнтів (стимулювати повторні покупки), і активно починає працювати в цьому напрямку. Але ось конкурент пропонує більш вигідні умови, і частина

постійних клієнтів компанії переходить до нього. З'являється розуміння необхідності збільшити кількість лояльних клієнтів. Компанія починає концентрувати всі свої зусилля в даному напрямку. При цьому, оскільки зробити всіх клієнтів лояльними неможливо, в основному, працюють тільки із самими прибутковими. У результаті, робота з іншими групами покупців, як і залучення нових, відходять на другий план. Чи правильна це стратегія? Чи дійсно основне завдання управління взаєминами із клієнтами - це всього лише формування їхньої лояльності? Чи не є таке бачення занадто спрощеним?

Проаналізуємо, як приклад, реальну історію однієї аудиторської компанії, робота якої була орієнтована на обслуговування тільки декількох найважливіших клієнтів. Звичайно, у фірми були й інші замовлення, але вони мали відносно невеликий вплив на підсумковий фінансовий результат, тому їм не приділялася особлива увага. Компанія не прагнула підвищити роль цих замовлень і, можливо, обзавестися новими постійними клієнтами із цього «резерву». Зненацька, два із трьох основних клієнтів перервали співробітництво по об'єктивних причинах. Компанія не змогла вчасно знайти їм заміну й, у результаті, припинила своє існування.

У чому ж помилилася дана аудиторська компанія? Основною проблемою виявилось ігнорування необхідності управляти взаєминами з іншими групами клієнтів. Крім концентрації на декількох важливих покупцях, варто залучати нових клієнтів, розвивати відносини із уже існуючими, поступово переводячи їх у категорію постійних, і т.д. Компанії не повинні зосереджувати всі свої зусилля тільки на одній групі клієнтів, ігноруючи при цьому всі інші. Тому, при розробці стратегії управління взаєминами із клієнтами, можна рекомендувати виконати наступні кроки:

1. Визначити оптимальне співвідношення між новими, постійними й лояльними клієнтами.

2. Розробити стратегію управління взаєминами з кожною групою клієнтів.

Розглянемо кожний з наведених кроків більш детально. Для цього охарактеризуємо основні типи співвідношень між покупцями.

Можна виділити три типи співвідношень між новими, постійними й лояльними покупцями.



Рисунок 5.7 – Тип співвідношень «Трикутник»

Перший – це «трикутник» (рис. 5.7), у підставі якого перебувають клієнти, які роблять первинні покупки, а вершину утворюють лояльні клієнти. Ця геометрична фігура може бути застосована для характеристики більшості підприємств торгівлі, банків, страхових компаній, туристичних агентств і т.д. Розглянемо, наприклад, мережу супермаркетів «Сільпо», що щодня відвідують тисячі покупців. Частина з них уперше робить покупку в даній мережі супермаркетів. Вони ставляться до групи нових покупців. Інша частина регулярно робить свої покупки в «Сільпо». Це – постійні покупці. Нарешті, існує частина клієнтів, які не тільки є прихильниками даної компанії, але й активно рекомендують її своїм друзям і родичам. Це – лояльні покупці. При даному типі співвідношення, покупців, що роблять первинні покупки, більше, ніж постійних покупців, а постійних більше, ніж лояльних. Дуже часто сервісні компанії також відносять себе до групи компаній з моделлю бізнесу «Трикутник». Але тут необхідно бути дуже уважними. Чи дійсно повторні звернення клієнтів свідчать про їхню задоволеність? А може – навпаки? Може бути, при першому контакті компанія не змогла якісно й повністю вирішити проблему клієнта, і тому він був змушений звертатися повторно?

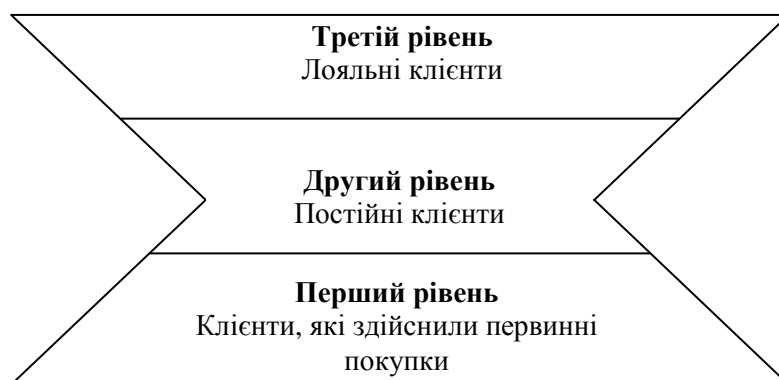


Рисунок 5.8 – Тип співвідношень «Піскові годинники»

Таким чином, необхідно детально проаналізувати поточну ситуацію в компанії й, можливо, за результатами аналізу, буде ухвалене рішення, що більш прийнятним для компанії буде *друга* модель бізнесу «Піскові годинники» (рис. 5.8). При даному типі співвідношення велика кількість первинних продажів, але лише деякі з покупців, які зробили одиничну покупку, звертаються повторно. Але для компанії дуже важливо, щоб якнайбільше клієнтів були лояльними й рекомендували її продукцію іншим.

Цей тип співвідношення характерний для більшості фірм, що надають вузькоспеціалізовані послуги. Для приклада, розглянемо агентство нерухомості. Більшість клієнтів звертається за їхніми послугами тільки раз, деякі – двічі, і практично не існує таких, хто звертався б у компанію більше двох разів. Але очевидно, що постійний приплив великої кількості нових клієнтів дуже важливий. Як його забезпечити? Існує два шляхи. Перший – це залучати нових клієнтів стандартним способом, наприклад, за допомогою реклами. Але, у цьому випадку, це малоефективно, тому що основними

критеріями при виборі агентства є рекомендації знайомих і гарна репутація фірми. Кращим тут буде другий шлях: залучати нових клієнтів, завдяки рекомендаціям існуючих замовників. Для цього агентству необхідно максимально задовольняти нових клієнтів і робити гарне враження - другого шансу, швидше за все, уже не буде.

Третій тип співвідношення – «шестикутник» (рис. 5.9). Основою бізнесу компаній, які використовують його, є постійні клієнти, а обсяг первинних покупок досить малий. Це можуть бути, наприклад, аутсорсингові компанії, постачальники встаткування й т.д.

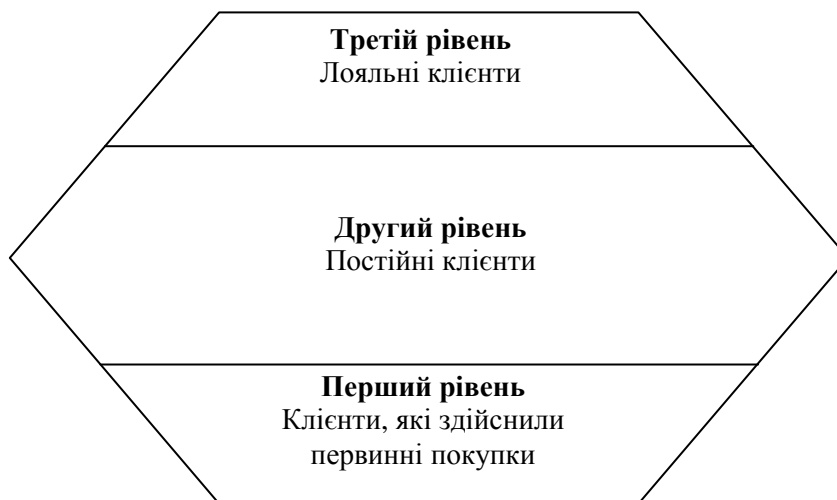


Рисунок 5.9 – Тип співвідношень «Шестикутник»

Якщо кількість постійних клієнтів є невеликою, то такий бізнес дуже неміцний. І якщо щось приведе до їхньої втрати, то відновити баланс буде дуже складно, і це може привести до краху компанії. Так і відбулося, зокрема, з аудиторської компанією, опис якої було наведено на початку розділу.

Незважаючи на це, існують компанії з моделлю бізнесу «шестикутник», які є успішними протягом досить довгого періоду часу. Вони піклуються про одержання рекомендацій від лояльних клієнтів, що сприяє залученню нових покупців. Крім того вони дуже уважно ставляться до нових клієнтів, намагаючись перевести їх у категорію постійних, а потім і лояльних.

При роботі з новими клієнтами необхідно бути дуже уважними. Звичайно, вони з образою сприймають пільгове обслуговування інших, тому співробітники компанії повинні вміти, при необхідності, тактовно пояснити існуючі відмінності в обслуговуванні. При виборі оптимального типу співвідношення рекомендується враховувати тип бізнесу компанії, її стратегію розвитку й можливості.

Після визначення оптимального співвідношення між категоріями клієнтів, необхідно розробити стратегію роботи з кожною групою. Якою вона буде – залежить від типу моделі бізнесу й від того, які основні проблеми в роботі із клієнтами не дозволяють досягти бажаних показників. Основними наступними етапами в роботі з клієнтами є :

- залучення клієнтів
- зберігання клієнта

- підвищення лояльності клієнта

Залучення клієнтів. Намагаючись зробити враження, компанії вкладають великі кошти в розробку креативної реклами, інтер'єру, навчання персоналу й т.д. Але, на жаль, часто забувають про силу дрібниць. Всі зусилля може звести нанівець, наприклад, величезна кількість перемикань до того, як клієнтові нарешті вдасться одержати відповідь на його питання, яке цікавить, непривітність секретаря, брутальність охоронця на вході, відсутність зручного паркування й т.д. Також хотілося б звернути увагу на сам процес надання послуги (покупки товару). Дуже часто складність процесу, заплутаність і розтягнутість у часі може вбити бажання повторно звертатися в компанію навіть у самого терплячого покупця. Поставте себе на місце клієнта, зрозумійте, із чим йому доводиться зіштовхуватися при здійсненні покупки (наприклад, використовуючи метод «таємничий покупець»).. При роботі з новими клієнтами не можна забувати зібрати про них всю інформацію, що допоможе компанії підтримувати відносини з ними. Це будуть і контактної дані, і їхні переваги, і т.д.

Зберігання клієнта. Розглянемо приклад з практичної діяльності менеджерів однієї компанії. У компанії, що займається поставкою встаткування, починаючи з якогось моменту, кількість замовлень одного з постійних клієнтів стало поступово зменшуватися, а незабаром він і зовсім перестав купувати встаткування цієї компанії. Наприкінці місяця керівники виявили істотне зниження обсягу продажів і стали шукати причину. Виявилося, що клієнт пішов до конкурента. Роблячи закупівлі досить великого обсягу й, відповідно, розраховуючи на певні знижки, замовник так і не одержав їх. Інші клієнти, при аналогічних обсягах, такі знижки мали. Як же так вийшло? Клієнт, почавши з невеликих обсягів, дуже швидко їх збільшив, але при цьому робив закупівлі часто й невеликими партіями. А менеджери цього не помітили й не змінили схему роботи з ним. У підсумку, повернути клієнта так і не вдалося. Першою помилкою була відсутність відстеження актуальності існуючих категорій клієнтів і пропонованих їм схем роботи. Друга помилка - це відсутність постійного відстеження історії роботи з покупцями. Якби така робота велася, то менеджери вчасно б помітили зменшення обсягів закупівель клієнта й змогли б з'ясувати, що є тому причиною. На жаль, дуже часто вони просто приймають вхідні замовлення постійних клієнтів, навіть не намагаючись з'ясувати, із чим зв'язане, наприклад, відсутність замовлень, зниження їхніх обсягів і т.д. Такий аналіз допоміг би виявити проблеми на ранній стадії й вирішити їх ще до того, як наслідки стануть необоротними.

Підвищення лояльності клієнта. Тепер про взаємодію з лояльними клієнтами. Багато компаній, визначивши, у результаті опитування, клієнтів, готових позитивно рекомендувати її, на цьому й зупиняються. Це є помилкою. Як відомо, наміри далеко не завжди перетворюються в дії. На жаль, так часто відбувається й з рекомендаціями від лояльних клієнтів. Трапляється, що вони не рекомендують компанію просто тому, що немає підходящої ситуації. Треба надавати їм можливість похвалити компанію, наприклад, направляючи до

лояльних клієнтів потенційних покупців для ознайомлення з результатами роботи (тільки треба попередньо погодити таку можливість із клієнтами). Якщо ж компанія просить в клієнтів письмову рекомендацію, треба пам'ятати, що вони теж дуже зайняті. Їм можна полегшити завдання – надати приклад рекомендаційного листа. У більшості випадків, вони із вдячністю візьмуть його за основу й творчо перероблять. Не варто забувати робити їм за цю послугу додаткові знаки уваги. Треба намагатися безупинно підтримувати відносини з лояльними покупцями. Особливо це актуально для компаній з бізнесом-моделлю «Піскові годинники», для яких лояльні клієнти дуже часто не є постійними. Ненав'язливо й регулярно слід нагадувати їм про себе. Це може бути поздоровлення із днем народження, професійним святом і т.д. А відправлений як подарунок невеликий сувенір з логотипом компанії і її координатами допоможе клієнтові швидко знайти контактну інформацію компанії в момент, коли він захоче порекомендувати її своїм знайомим, друзям або родичам.

Таким чином, необхідно звернути увагу на основні етапи розробки стратегії управління взаєминами із клієнтами:

- Не поспішати концентруватися тільки на збільшенні лояльності клієнтів.
- Необхідно проаналізувати наявне співвідношення між новими, постійними й лояльними клієнтами
- Визначити, до якого типу належить компанія, яким керівники бачать оптимальне співвідношення між різними групами клієнтів, і які існують проблеми в роботі з ними.
- Зрозуміти, у чому причина того, що існуюче співвідношення відрізняється від оптимального.
- З урахуванням результатів проведеного аналізу розробити стратегію взаємодії з кожною групою клієнтів.

Використання описаного вище підходу до розробки стратегії управління взаєминами із клієнтами допоможе компанії досягти максимального результату, оптимально використовуючи при цьому існуючі ресурси.

5.6 Визначення витрат на створення CRM-системи та додаткового збільшення доходів від впровадження CRM-системи

Для того, щоб виявити наскільки ефективною буде впровадження CRM-системи в діяльність оператора послуг, розглянемо склад типових витрат та їх відсотковий розподіл (рис. 5.10).

При функціонуванні підприємства питання про отримання певного рівня доходності є самим актуальним. Як було означено вище задачею впровадження інформаційної CRM-системи є підвищення доходності. Це досягається за рахунок:

1. підвищення продуктивності продажів;
2. збільшення кількості угод;
3. збільшення розміру угоди.

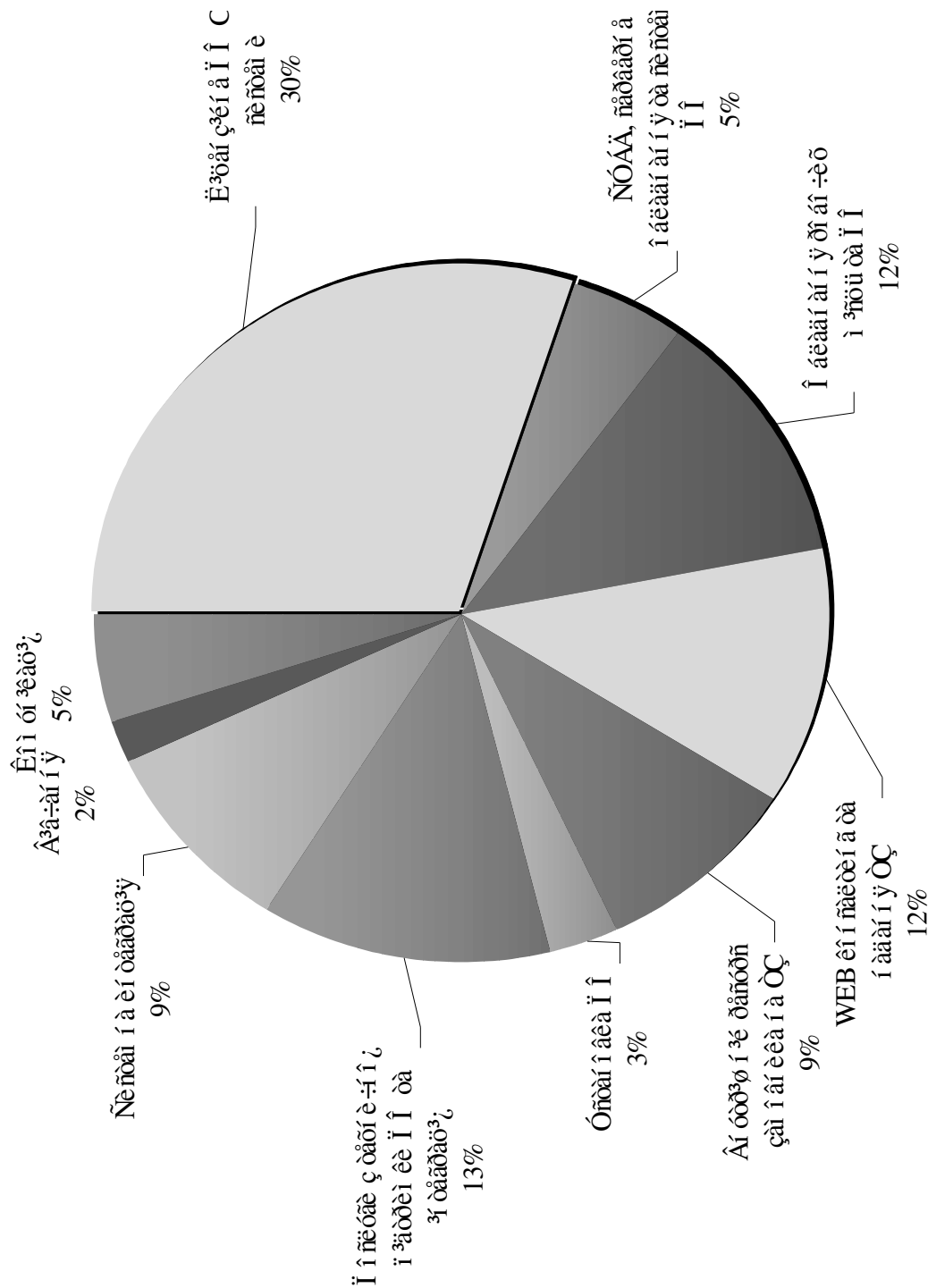


Рисунок 3.2-Типовий склад витрат на впровадження CRM-системи та їх відсотковий розпо

Алгоритм визначення додаткового доходу від впровадження CRM-системи, можна надати у наступному вигляді (рис.5.11). Як можна побачити з рисунку додатковий сумарний дохід складається з двох частин:

- частини доходу від підвищення продуктивності продажів, яка формується за рахунок того, що менеджери з продажу послуг завдяки CRM-системі, а точніше завдяки її інформаційним можливостям мають не тільки швидше задовольнити запити клієнта, а й передбачувати ці запити, наприклад, відстежуючи історії стосунків з ними. Таким чином, менеджери мають можливість не тільки якісно обслужити замови клієнта, а й провести з ними в

спілкуванні більше часу, що є важливим для формування лояльності клієнта до оператора послуг.

- частини доходу, від впровадження клієнтно- орієнтованого підходу до продажів послуг, який формується за рахунок збільшення кількості угод, також за рахунок збільшення розміру угоди, що відбувається завдяки персоналізації пропозицій по послугам.



Рисунок 5.11 – Алгоритм визначення додаткового доходу від впровадження CRM-системи

6. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЙ У ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЯХ

6.1. Адаптація персоналу до перетворень

У попередніх розділах, присвячених питанням управління якістю в телекомунікаційній сфері, відзначалося, що компетентність співробітників всіх категорій є найважливішим елементом результативної й ефективної системи менеджменту якості будь-якої організації, а якість продукції й послуг прямо залежить від наявності добре підготовленого й утвореного персоналу. От чому питанням управління персоналом у всіх галузях національного господарства останнім часом стало приділятися підвищена увага.

Відомо, що для досягнення правильних перед організацією завдань використовуються *ресурси*, основними з яких традиційно вважаються: натуральні або природні; матеріальні (капітал), людські (праця), які також називаються факторами виробництва. Сукупність ресурсів, наявних у розпорядженні організації, і здатностей його співробітників і менеджерів до використання цих ресурсів з метою створення продукції або послуг і підвищення ефективності діяльності називається *економічним потенціалом* організації. Остання із зазначених груп ресурсів істотно відрізняється від будь-яких інших використовуваних організацією ресурсів. Специфіка людських ресурсів полягає в наступному.

1. На відміну від машин і сировини люди наділені інтелектом, і, відповідно, їхня реакція на зовнішні впливи (управління) є емоційно-усвідомленою, а не механічною, отже, процес взаємодії між організацією й співробітником є двостороннім. Саме ця обставина робить людини досить інерційним елементом організації.

2. Внаслідок володіння інтелектом люди здатні до постійного вдосконалювання й розвитку. У сучасних умовах науково-технічного прогресу, коли технології, а разом з ними й професійні навички застарівають протягом декількох років, здатність співробітників до постійного вдосконалювання й розвитку являє собою найбільш важливе й довгострокове джерело підвищення ефективності діяльності будь-якої організації.

3. Трудове життя людини триває в сучасному суспільстві 30-50 років, відповідно відносини людини й організації можуть носити довгостроковий характер, на що також впливає низька мобільність більшості населення в нашій країні.

4. На відміну від матеріальних і природних ресурсів люди, як правило, приходять в організацію усвідомлено, з певними цілями й очікують від організації надання можливості для реалізації цих цілей. Задоволеність співробітника організацією є такою ж необхідною умовою для продовження їхньої взаємодії, як і задоволеність організації співробітником.

Показник прибутку, що є однією з основних цілей функціонування організацій і який дозволяє оцінити ефективність роботи організації в цілому, складається з ефективності використання усіх ресурсів організації, включаючи

індивідуальні ресурси співробітників. У такий спосіб виходить, що співробітники організації, з одного боку, впливають на формування цілей організації, а з іншого боку - визначають ефективність її функціонування. Ця обставина визначає пріоритетну дію людських ресурсів у порівнянні з іншими видами організаційних ресурсів.

Крім того, із всіх видів ресурсів, використовуваних організацією, найбільш чутливими, у силу своєї специфіки, до впливу зовнішнього середовища й внутрішніх процесів організації є людські ресурси. Люди є головним елементом організації, від них у першу чергу залежить виконання цілей організації. Для цього вони повинні *адаптуватися* під впливи, що змінюються. *Можливість адаптації* обумовлюється перерахованими вище особливостями людських ресурсів, які, як вже говорилося, визначаються усвідомленістю функціонування людини.

Необхідність адаптації персоналу до умов, що змінюються, визначається в наступному чинні. Якщо потреба в матеріальних ресурсах, тобто технічних засобах, перестає задовольняти, то таку техніку можна й потрібно замінити на нову. Процес цей не простий і вимагає аналізу й строгого обґрунтування. Якщо професійний рівень працівника перестає задовольняти вимогам організації, то його звільнення не тільки хворобливий процес для конкретної людини, але й процес, що має серйозні соціальні наслідки для суспільства в цілому. Крім того, у той час як більша частина ресурсів організації представлена матеріальними об'єктами, вартість яких згодом знижується за допомогою амортизації, цінність людських ресурсів з роками може й повинна зростати. Таким чином, як для блага самої організації, так і для особистого блага службовців цієї організації, керівництво повинно працювати над підвищенням потенціалу кадрів, використовуючи доступні йому механізми адаптації персоналу під постійно змінні зовнішні й внутрішні умови.

Адаптація персоналу – складний багатоаспектний процес (рис. 6.1). Зміна політичної ситуації бажає від персоналу соціально-політичної адаптації й адаптації до нових економічних умов, технологічні нововведення вимагають адаптації до нових технологій. Однієї із проблем роботи з персоналом в організації при залученні кадрів є управління трудовою адаптацією, або адаптацією до внутрішніх умов організації. Така адаптація ділиться на первинну й вторинну. У ході взаємодії працівника й організації відбувається їхнє взаємне пристосування, основу якого становить поступове входження працівника в нові професійні й соціально-економічні умови праці.

Під *первинною адаптацією* розуміють пристосування молодих кадрів, що не мають досвіду професійної діяльності. Як правило, це випускники навчальних закладів. Дана категорія персоналу має потребу в особливій турботі з боку адміністрації.

Під *вторинною адаптацією* розуміють пристосування працівників, що мають досвід професійної діяльності в даній або іншій організації, до нової посади або нового місця роботи.

Особливим завданням як при первинній, так і при вторинній адаптації є пристосування співробітників до специфічної культури організації. Цей вид адаптації називають соціальною або соціально-психологічною. Ураховувати наявність організаційної культури необхідно для того, щоб використовувати позитивні сторони цієї культури й, навпаки, нейтралізувати риси, що заважають реалізації організаційних цілей. Варто звернути увагу на те, що соціально-психологічної адаптації працівник піддається й під впливом зовнішніх умов (рис. 6.1).

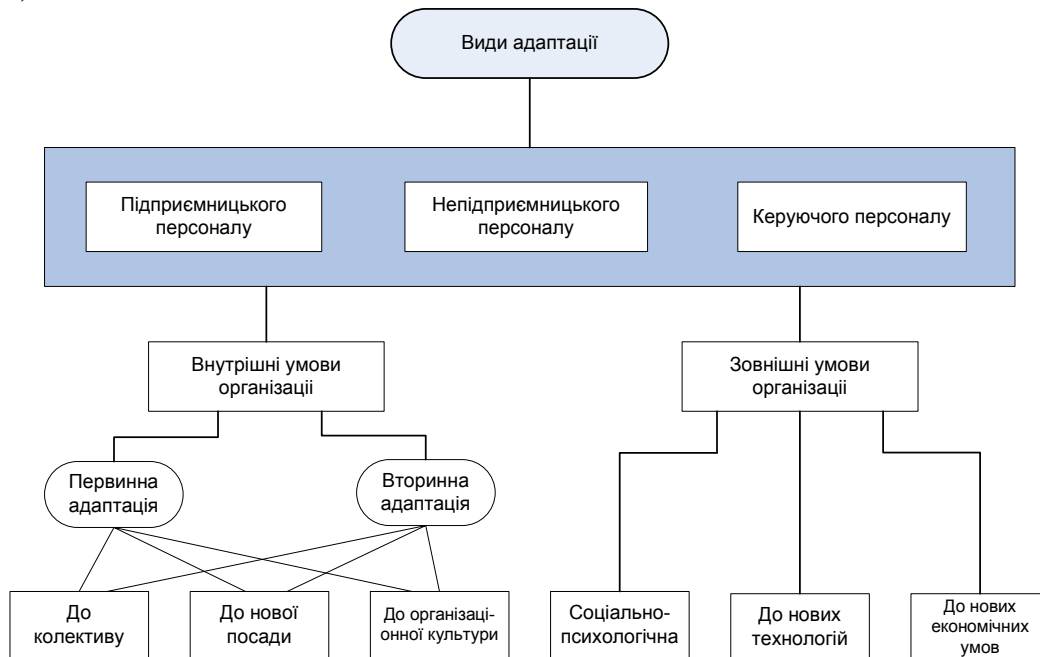


Рисунок 6.1 – Види адаптації персоналу

Крім того, персонал виробничих і сервісних організацій ділиться на кілька категорій: виробничий персонал, до якого відносяться працівники, безпосередньо зайняті в основному виробництві, і допоміжні робітники, не зайняті в основному виробництві, управлінський персонал у складі керівників всіх рівнів, фахівців, службовців (співробітників штабних підрозділів).

Всі проблеми адаптації персоналу, зазначені на рис. 6.1, необхідно вирішувати для кожної категорії персоналу окремо.

Механізмом адаптації персоналу до умов, що змінюються, є *система управління персоналом* (СУП). Управління персоналом (УП) складається в забезпеченні необхідній організації навичок і вмінь (здатності) і бажання в її співробітників використовувати ці навички (мотивація). Систему управління персоналом можна визначити як сукупність методів, процедур, прийомів впливу організації на своїх співробітників з метою максимального використання їхнього потенціалу для досягнення організаційних цілей.

Здійснюється адаптація через реалізацію функцій управління, які можна розділити на три групи.

До *першої групи* відносяться функції підбора й професійного, психологічного й фізичного розвитку персоналу. Призначення цієї групи - формування трудового потенціалу організації.

До *другої групи* відносяться функції оцінки персоналу, які дозволяють планувати потреби в трудових ресурсах, позитивно впливати на мотивацію співробітників, ухвалити рішення що до винагороди, кар'єрного росту, звільнення.

До *третьої групи* відносяться функції винагороди співробітників — компенсації за час, енергію, інтелект, які вони витрачають, працюючи над досягненням організаційних цілей. Основне значення системи винагороди (компенсації) полягає в тім, щоб стимулювати виробниче поведіння співробітників організації, направивши його на досягнення вартих перед нею стратегічних завдань, іншими словами, з'єднати матеріальні інтереси працівників зі стратегічними завданнями організації. Система компенсації є формою зворотного зв'язку в будь-якій організації.

Кожна функція реалізується за допомогою системи методів, процедур і прийомів, які впливають на *характеристики персоналу*, оцінюючи або змінюючи їх, і являє собою конкретну систему управління в рамках загальної системи управління персоналом. Характеристики персоналу можна насамперед розділити на кількісні і якісні. Якісні характеристики рекомендується розділяти на дві підгрупи: *здатності* й *мотивації* (старанності). Під здатністю розуміється наявність у співробітника або кандидата в співробітники необхідних для своїх функцій професійних знань, навичок, кмітливості, фізичної сили й витривалості, морального стану й загальної культури. Однак одного вміння виконувати професійні обов'язки не досить для досягнення цілей організації, оскільки яким би кваліфікованим не був співробітник, його продуктивність залежить також від бажання працювати або мотивації до праці. Тільки сполучення сильної трудової мотивації й професійної майстерності забезпечують досягнення результату.

Неважко зробити висновок, що кількісні і якісні характеристики персоналу насамперед залежать від тої групи функцій, що формує трудовий потенціал. Ведучими в цій групі є функції підбора персоналу й професійного розвитку. Кожна із цих функцій має свої приватні цілі, підфункції й системи реалізації.

Особливе місце серед функцій управління займає функція оцінки. Її результати використовують для механізму підстроювання. Завдання цієї функції можна розділити на чотири групи, які й становлять основу алгоритму адаптації:

1. Оцінка ефективності управління персоналом.
2. Оцінка якості трудового потенціалу на дану дату, або оцінка стану. У цю групу входять оцінки наступних параметрів: ефективності виконання кожним співробітником своїх функцій, ефективності використання кожного співробітника, оцінка ергономіки й естетики праці, фізичного стану працівників, а також соціально-психологічна діагностика.
3. Оцінка якості трудового потенціалу в стратегічному плані. У цю групу входять наступні завдання: реєстрація професійних навичок, визначення чисельності працівників з певними навичками, оцінка невідповідності

(відповідності) між існуючими й необхідними на перспективу знаннями й навичками, оцінка невідповідності (відповідності) між наявною й необхідною на зазначену перспективу чисельністю персоналу, оцінка здатності працівників до навчання, оцінка зовнішнього ринку праці.

4. Оцінка ефективності заходів щодо управління персоналом. Якщо ефективність управління виявилася нижче норми, то треба шляхом оцінки стану персоналу виявити причину зменшення її ефективності й включити відповідний механізм підстроювання.

Крім тактичних завдань, управління персоналом займається також рішенням завдань кадрових стратегій, які орієнтовані на облік майбутніх впливів, які приведуть до *змін, що* вимагають управління. Перенос упору в контролі з минулого в майбутній є важливою проблемою загального значення, тому що краще з 75%-ною впевненістю передбачати помилку, що може трапитися в майбутньому, якщо не використати певних заходів, чим мати 100%-не знання про походження помилки, що вже допущена.

При впровадженні змін потрібно не пригноблювати опір співробітників, що, як правило, приводить до пасивності, а навпаки, сприяти їхній мобілізації до досягнення цілей, тобто сприяти їхній адаптації до змін, що відбуваються. Керівництво організації повинне заздалегідь передбачити міри, спрямовані на адаптацію всього персоналу до тих змін, які мають бути впроваджуватись в організації.

Найбільш використовувана в цей час *модель процесу впровадження змін* включає три стадії: стадія пробудження, на якій повинна проходити адаптація персоналу; перехідний період (просування) і стадія закріплення досягнутого. Границі між цими стадіями не дуже чіткі, а час їхньої реалізації визначається конкретною ситуацією.

Для успіху впровадження змін особливо важливої є перша стадія. Для успішної адаптації персоналу до змін необхідно знати, що будь-які зміни в організації відбуваються на *трьох рівнях*: індивідуальному, колективному й організаційному.

Найбільш формалізованим, отже, легше сприйманим і оцінюваним є третій рівень, тому керівники часто обмежуються зосередженням уваги тільки на ньому. До організаційних аспектів змін відносять впровадження нових технологій, перебудова виробництва, зміна форм звітності, зміни в горизонтальних зв'язках і т.д. Однак успіх впровадження змін багато в чому залежить від двох інших рівнів. На індивідуальному рівні, як показують дослідження в цій області, кожний співробітник спочатку виробляє власну думку про прийдешні зміни, у результаті він визнає їхню необхідність або відкидає їх. Потім він з'ясовує, як ставляться до відповідних змін колеги, «приміряючи» свою позицію до їхньої позиції, у результаті чого виробляється колективна позиція. Незалежно від характеру цієї позиції змиритись з новими методами й умовами роботи прийдеться всім. Однак успіх у справі впровадження змін можливий тільки в тому випадку, коли колективна позиція підтримує ці зміни, яка багато в чому залежить від позиції неформальних лідерів.

В залежності від реагування на майбутні зміни співробітників організації можна розділити на три категорії:

- *прихильники*. До них ставляться співробітники, які бачать очевидні переваги передбачуваних змін і не тільки підтримують їхнє впровадження, але й докладають зусиль, щоб до них пристосуватися;

- *амбівалентні*. Це співробітники, для яких переваги й недоліки майбутніх змін здаються рівноцінними. Вони займають вибіжувальну позицію, сильно не пручаючись змінам, але й активно їх не підтримуючи;

- *супротивники*. Представники цієї групи не шукають способу пристосуватися до змін і всю свою енергію направляють на боротьбу з ними. Навіть якщо вони будуть змушені скоритись зі змінами, вони будуть шукати слабкі сторони проведених заходів і всіляко виявляти своє невдоволення, виконуючи свою роботу чисто механічно, отже, мало продуктивно.

Практика показує, що успішне проходження *стадії пробудження* залежить від наявності в даній організації факторів, що стимулюють процес впровадження змін, основними з яких є наявність недоліків, очевидних для співробітників і зухвале невдоволення серед них, явна підтримка прийдешніх змін з боку неформальних лідерів і можливість одержання співробітниками особистих винагород від цих змін.

Таким чином, завдання керівників домогтись того, щоб у майбутніх змін було як найбільше *прихильників*. Для цього вони повинні керувати процесом впровадження змін, одним з головних етапів якого є підвищення зацікавленості персоналу такими способами:

- залучення уваги співробітників до тих зовнішніх погроз, наявність яких виправдовує витрати на введення змін;

- приведення прикладів минулих невдач, що підтверджують постійну необхідність внесення змін у сучасну практику роботи організації;

- надання співробітникам можливості особисто переконатися в існуванні розриву між існуючою практикою роботи організації й реальними зовнішніми умовами її існування (зміна складу й кількість споживачів, конкуренція, вимоги законодавства й ін.) і самостійно виявити ті фактори, які негативно позначаються на рівні ефективності організації;

- ознайомлення з фактичними даними оцінки організації в порівнянні з її конкурентами за результатами бенчмаркінга й результатами дослідження причин невдоволення споживачів роботою й/або продуктами (послугами) організації;

- вивчення існуючої практики роботи в інших організаціях для того, щоб підвищити сприйнятливості співробітників до нових ідей;

- проведення заходів, що стимулюють обговорення очікуваних змін (конференції, навчальні курси, курси підвищення кваліфікації й ін.).

Реалізація перерахованих заходів вимагає не тільки матеріальних і тимчасових витрат, але витрат сил і енергії керівників. Причому, вище керівництво, якщо безпосередньо й не бере участь у технічній реалізації змін, повинно явно демонструвати свою підтримку змін. Однак витрати на адаптацію

персоналу окупляться в перехідний період, коли зміни будуть впроваджуватися, за рахунок значного зниження рівня опору їм.

6.2 Підвищення компетентності й поінформованості персоналу

Питання професійного вдосконалювання персоналу є складовою кадрової політики організації. *Кадрова політика* — система знань, поглядів, принципів, методів і практичних заходів основної ланки управління, спрямованих на встановлення цілей, завдань, форм і методів роботи з персоналом. Кадрова політика стає тим програмним середовищем, у яку інсталюються конкретні програми оптимізації й розвитку людських ресурсів (навчання, атестація й т.д.).

Підготовку фахівців можна представити у вигляді процесу, що складається із трьох складових. Кожна складова являє собою групу однорідних процесів: перебування в навчальних закладах, що дають фахову освіту; самонавчання; навчання через систему підвищення кваліфікації на виробництві.

Для підвищення ефективності технологічного процесу підготовки робочої сили в цілому необхідно, щоб кожний етап цього процесу адаптувався під інші етапи й під умови зовнішнього середовища.

Особливий інтерес представляють другий і третій етапи процесу підготовки фахівця, оскільки доведено, що як би добре не був налагоджений навчальний процес у будь-якому навчальному закладі, 10-15% знань, отриманих у цих закладах, перетерплює швидке моральне старіння через швидкі темпи науково-технічного процесу.

Другим етапом є самонавчання, або самоосвіта, що представляє собою процес придбання знань шляхом самостійних занять поза навчальним закладом, без допомоги викладача. Причому цей етап є постійно діючим у житті будь-якої людини протягом усього часу, поки він реалізується як фахівець.

Етап самоосвіти виник через необхідність постійної адаптації реальних і потенційних працівників під умови, що змінюються, виробництва. Ефективним процес самоосвіти може бути тільки при добре продуманій і методично організованій системі, що прямо пов'язана з підготовкою друкованих видань, спеціально орієнтованих на самоосвіту: популярні брошури, довідники для фахівців, наукові й науково-виробничі журнали й та ін., а також з випуском аудіо- і відеокaset із циклами лекцій висококваліфікованих викладачів. Прогрес в інформаційних технологіях і телекомунікаціях значно полегшують завдання створення ефективної системи самоосвіти за рахунок підвищення доступності засобів для дистанційного навчання. Такі досягнення телекомунікації, як електронна пошта й Інтернет, дають нові можливості для спільного використання інформації. До основних форм самоосвіти ставляться:

- вивчення літератури, складання конспекту для більш глибокого осмислення прочитаного;
- аналіз наукових і практичних даних, наприклад статистичних;
- відвідування тематичних виставок;

- стажування в організаціях, що є передовими по тим напрямкам, по яким той хто навчається хоче підвищити кваліфікацію;
- активне використання можливостей для вивчення виробничих і інших процесів інших організацій під час відряджень;
- ініціативна участь у роботі семінарів по питаннях, що цікавлять;
- ініціативне вивчення ефективних методів роботи інших працівників;
- підготовка до виступів і участь у роботі науково-практичних і виробничих конференцій;
- підготовка до занять по професійному навчанню як слухача, так і викладача (лектора);
- систематична робота зі складанням й виконанням індивідуального плану роботи із самоосвіти.

Третім етапом процесу підготовки фахівця є навчання через систему підвищення кваліфікації, що повинна існувати на будь-якому виробництві, у будь-якій установі, навчальному закладі, науково-дослідній й проектній організації, конструкторському бюро.

Метою професійного навчання є розвиток навичок і вмінь, необхідних даної організації.

Перший крок до успішного результату складається в розробці відповідно до кадрової політики ключових *моделей компетенцій* співробітників. *Компетенція* – набір взаємозалежних знань, умінь і здібностей, необхідних для виконання основної роботи, які можуть бути оцінені з погляду ефективності, рівнятися з попередньо розробленими стандартами й удосконалюватися шляхом навчання. Це дозволяє з'ясувати, наскільки ефективно може працювати людина залежно від займаної посади.

Другий крок полягає в створенні чіткого подання про людський капітал організації, визначенні можливостей розвитку кадрового потенціалу й ключових принципів управління персоналом. По суті мова йде про виявлення невідповідності між професійними знаннями й навичками, якими повинен володіти персонал організації для реалізації її цілей (сьогодні й у майбутньому), і тими знаннями й навичками, якими він володіє в дійсності. Необхідно враховувати фізіологічні, психічні можливості, особливості характеру й особистісні цінності людини. Набір цих якостей завжди індивідуальний. Завдання керівника – створити такі умови, при яких кожний співробітник буде почувати себе на своєму місці, а організація - одержувати більші прибутки.

Вся наступна робота з підвищення професійного рівня працівників може виявитися марною й навіть завдати шкоди, якщо помилитися в *оцінці людського потенціалу* організації.

Отримана інформація дає можливість зрозуміти, що необхідно зробити для підвищення ефективності роботи кожного співробітника організації і як перешикувати процес управління, щоб підняти продуктивність праці. Можливо, деяких співробітників потрібно відправити на курси підвищення кваліфікації, других – перевести на іншу ділянку, третіх – підвищити в посаді й так далі. Все залежить від можливостей кожної конкретної людини. Важливо правильно визначити, що рухає людиною: бажання трудитися, спрага успіху або

прагнення служити людям. Від мотивації в першу чергу залежить те, яку роботу співробітник організації буде виконувати з максимальним вкладенням власних сил.

Планування навчання персоналу дозволяє використовувати власні виробничі ресурси працюючих без пошуку нових висококваліфікованих кадрів на зовнішньому ринку праці. Крім того, таке планування створює умови для мобільності, мотивації й саморегуляції працівника. Воно прискорює процес адаптації працівника до змінних умов виробництва на тому ж самому робочому місці. Навчання й підвищення кваліфікації в будь-яких формах і видах являється важливим об'єктом внутріорганізаційного планування. У його рамках, по-перше, визначається довгострокова (до п'яти) років потреба в підвищенні кваліфікації й розробляються необхідні плани й програми; по-друге, здійснюється оперативне (до року) планування конкретних заходів з урахуванням напрямків діяльності фірми й особистих потреб людини.

Навчання персоналу потрібно у випадках, коли працівник приходить в організацію, призначають на нову посаду або доручають нову роботу, коли в працівника не вистачає навичок для виконання своєї роботи, а також коли відбуваються серйозні зміни в економіці організації або її зовнішньому середовищі.

Основними напрямками професійного навчання й підвищення кваліфікації персоналу вважається первинне навчання відповідно до завдань організації, а також навчання з метою ліквідації розриву між вимогами посади й особистих якостей, підвищення загальної кваліфікації, роботи з нових напрямків розвитку організації, засвоєння нових прийомів і методів трудових операцій.

Основні форми навчання *нових працівників на виробництві*: індивідуальна й групова підготовка, наставництво, інструктаж, ротація, тобто послідовна робота на різних посадах, у тому числі й в інших підрозділах. Вважається, що ротація впливає на працівників, але вимагає високих витрат і пов'язана з тимчасовим зниженням продуктивності.

Існують дві основні форми професійного навчання: на робочому місці й з відривом від виробництва - у навчальних закладах. При достатньому запасі теоретичних знань, отриманих у навчальному закладі, варіант навчання на робочому місці більш кращий, чим на різних спеціальних курсах, оскільки дозволяє входити в роботу відразу ж у процесі її виконання, вимагає менших витрат, забезпечує зв'язок із практикою. Однак таке навчання вимагає ретельного відбору інструкторів, їхньої близькості до тих, яких навчають, по соціальному стані й особистих якостях.

Навчання є одним з найважливіших елементів функції розвитку персоналу, що являє собою систему взаємозалежних дій. Крім навчання, ця система включає виробіток стратегії, прогнозування й планування потреби в кадрах тої або іншої кваліфікації, управління кар'єрою й професійним ростом, організацію процесу адаптації, формування організаційної культури. Розвиток персоналу може бути загальним і професійним.

Професійний розвиток – це процес підготовки співробітників до виконання нових виробничих функцій, заняттю посад, рішенню нових завдань, спрямований на подолання розбіжності між вимогами до працівника і його особистих якостей. На потребу в професійному розвитку працівників впливає динаміка зовнішнього середовища, поява нових зразків техніки й технології, зміна стратегії й структури організації, необхідність освоєння нових видів діяльності. Сучасному виробництву необхідні фахівці, які вчилися не менш 10-12 років, але й після закінчення вузу їхні знання нерідко відстають на 5-6 років від реального життя, а через 10 років повністю застарівають, тому їх необхідно поновлювати.

Загальний розвиток персоналу ширший, ніж професійний, тому що відбувається в процесі щоденної діяльності, а не зводиться тільки до проведення навчальних семінарів і заходів.

Велике значення в розвитку персоналу відіграє внутрішньофірмовий, або *корпоративний, розвиток*, під яким розуміється процес придбання нових знань, здатностей, цінностей і мотивацій, націлений на розвиток людських ресурсів, перетворення їхніх знань і здатностей у практичні навички й компетенції для підвищення ефективності й реалізації стратегій організації. Корпоративне навчання, на відміну від традиційного професійного навчання, має свої характерні риси й пріоритети, відбиваючи систему спільно прийнятих цінностей, норм поведінки, які розуміються, схвалюються, формуються всіма членами організації як співтовариства. *Відмінні риси* корпоративного навчання:

- залучення в процес навчання всіх співробітників організації;
- випереджувальний характер навчання стосовно структурних, технологічних і інших змін, що дозволяє персоналу адаптуватися до них до їхнього настання й, отже, позитивно позначається на результатах діяльності організації в цілому;
- орієнтація не тільки на відновлення професійних знань і навичок, але й на соціальний розвиток, формування цінностей організації, активізацію творчого й морального потенціалу співробітників відповідно до принципів корпоративної культури й цілями бізнес-стратегій;
- як пріоритет висувається не одержання великого обсягу «найкращих знань», а підвищення ефективності діяльності організації;
- формування не тільки професійних навичок і вмінь, а також навичок міжособистісного спілкування як у рамках організаційної структури, так і поза нею;
- зростання значимості саморозвитку й самоосвіти;
- пріоритетне використання активних методів навчання, які припускають, те що навчається є творцем знань, інформації й рішень, а не пасивним слухачем і виконавцем. Корпоративне навчання - це навчання дією;
- акцент на мотивації необхідності навчання. Кожен працівник повинен знати, що саме краще стане для нього, якщо він буде вдосконалюватися по тому або іншому напрямку. Мотивами можуть бути бажання освоїти нову роботу, зберегти колишню або одержати більше високу посаду, забезпечити гарантію стабільності або зростання доходів, придбати знання, розширити контакти, стати більше незалежним від роботодавців і конкурентів і ін.;
- інноваційний і креативний характер навчання. У цей час у технології утворення виділяють підтримуючі й інноваційний підходи. *Перший* спрямований на підтримку, відтворення існуючого досвіду, культури і є

традиційним не тільки для середніх і вищих навчальних закладів, але й для ряду організацій, які ще не усвідомили роль людських ресурсів для успішного функціонування організації в сучасних умовах. *Другий* підхід являє собою процес освітньої діяльності, що стимулює інноваційні зміни в існуючому виробничому й соціально-культурному середовищі. Інноваційне навчання пов'язане із творчим пошуком на основі наявного досвіду, з активним відгуком на виникаючі як перед окремою людиною, так і перед організацією проблемні ситуації.

Корпоративне навчання – дороге. У провідних компаніях відповідні витрати стоять на другому місці після витрат на оплату праці. Однак вкладення в людський капітал зараз вважають більш вигідним, чим у традиційні активи, оскільки вартість сучасних продуктів і послуг визначається в основному вартістю інтелектуального ресурсу. Таким чином, витрати на навчання не відносять до витрат, які необхідно знижувати, а розглядають як інвестиції, які варто ефективно використовувати для того, щоб у майбутньому вони принесли чималі вигоди.

З метою вдосконалення системи корпоративного розвитку персоналу доцільно мати загальну методику формування єдиних орієнтирів і рішень по реалізації проектів професійного навчання. У закордонній практиці подібну методику давно вважають уніфікованою. У Франції її називають «кайє-дешарж», дослівного перекладу цього терміна в українській мові немає, як немає й подібної методики, тому у вітчизняній літературі прийнято говорити про модель виявлення потреб, коректування, реалізації й оцінки проекту професійного навчання. У загальному виді в цю модель включають складові, зазначені в табл. 6.1. Застосування цього підходу допомагає досягненню рівня задоволення потреб у навчанні за рахунок збалансованості між попитом та пропозицією, тобто кожна з позицій «попит» у табл. 6.1 вимагає проведення ряду локальних дій («пропозиція»), які спрямовані на детальне виявлення всієї наявної інформації з даного питання і її коректуванню із часом при реалізації й оцінці проекту.

Таблиця 6.1. – Модель виявлення потреб, коректування, реалізації й оцінки проекту професійного навчання

Попит	Пропозиція
Виробіток стратегії проекту (дерево цілей підприємства)	Розробка заходів (тактики) по реалізації проекту
Ідентифікація учасників проекту	Визначення слухачів, викладачів і організаторів навчання
Наявні ресурси для реалізації проекту	Учбово-матеріальна й учбово-методична база, складання кошторису витрат
Очікувані практичні результати	Навчальні заходи, оцінка якості навчання й реалізації проекту, досягнутий рівень кваліфікації працівників

Незважаючи на те що більшість організацій займається розвитком персоналу, включаючи навчання, багато хто з них приділяють недостатню увагу аналізу його результативності. Разом з тим останнім часом усе гостріше

встає питання про те, що організація повинна *оцінювати результативність* підготовки персоналу.

Різні завдання проекту підвищення кваліфікації й професійної перепідготовки припускають різні оцінки. Оцінка повинна проводитися з урахуванням відкликань керівника підрозділу, групи, окремих працівників, викладачів курсу, менеджерів по персоналу за такими критеріями, як досягнення рівня поставлених завдань, показники результатів навчання й т.п. Основним фактором оцінки проекту є аналіз не тільки результатів навчання слухачів, але й усіх заходів проекту. Поетапна й загальна оцінка проекту є дуже важливою функцією реалізації й своєчасного коректування проекту. Вона замикає цикл робіт і створює основу для формування аналогічного нового проекту по професійному навчанню чергової групи працівників. Критерії оцінки відображені в табл. 6.2.

Таблиця 6.2. – Критерії оцінки професійного навчання

Суб'єкт, що оцінює результати навчання	Критерії оцінки
Керівник підрозділу	Загальна оцінка проекту; результати професійного навчання працівника
Той, якого навчають,	Результати професійного навчання: ступінь застосування отриманих знань на практиці
Викладач	Практичні навички й уміння слухачів за результатами навчання: педагогічні розробки, прийоми й методи навчання
Менеджер по персоналу	Загальна оцінка проекту; результати професійного навчання слухачів; оцінка організації проекту; якісна оцінка викладацького складу; оцінка методичного й технічного забезпечення навчання

Звичайно, упоратися зі складними й об'ємними завданнями, про які мова йшла в даному розділі, одному керівникові важко, потрібні спеціальні знання й відповідний досвід, Тому в організаціях зростає роль *керівників (менеджерів) і фахівців системи управління персоналом* і, зокрема, навчання персоналу. Ці співробітники повинні бути розроблювачами й ідеологами програм внутріфірмового навчання.

6.3 Мотивація праці як інструмент управління

Завдання мотивації працівників всіх категорій варто вважати ключовою у системі управління персоналом, оскільки при її грамотному рішенні можна досягти важливої мети організації – стимулювання виробничого поведіння співробітника для одержання від нього найкращих результатів. Додатковим наслідком рішення цього завдання є поліпшення іміджу організації, завдяки чому зменшується плинність кадрів і з'являється можливість залучати для роботи в організації кваліфікованих фахівців.

Проблема мотивації до праці давно привернула увагу дослідників, і створені ними теорії можна умовно розділити на *дві групи*:

- перша зв'язує трудову мотивацію з реакцією на зовнішні фактори й тому припускає, що управляти людьми можна за допомогою системи покарань і заохочень;

- друга, найбільш популярна в цей час, пояснює мотивацію до праці з погляду внутрішнього світу людини.

Теорії останньої групи у свою чергу розвивалися по двох напрямках.

До *першого напрямку* відносять теорії, які розглядають питання про причини мотивації поведінки людей і намагаються ідентифікувати потреби, які змушують людину діяти певним чином. Найвідомішою тут є теорія мотивації американського психолога А. Маслоу, в основі якої лежить ієрархія, що представляється пірамідою з потреб п'яти рівнів:

1) фізіологічної потреби в їжі, воді, теплі, що забезпечує виживання самій людині і її потомству;

2) потреби в стабільності й безпеці як прагнення людини задовольнити фізіологічні потреби на постійній основі, зберігати певний рівень життя, контролювати своє життя й будувати прогнози;

3) соціальні потреби – бажання бути улюбленим, визнаним членом суспільства, самому любити й мати постійні контакти з іншими членами суспільства;

4) потреби в суспільному визнанні й самоствердженні - знаходженні певного соціального стану, визнанні за компетентність, прагнення до незалежності, самоповазі й престижу;

5) потреба в самоактуалізації: самореалізації й самовираженні.

Відповідно до цієї теорії, люди можуть проявляти більш високі потреби тільки тоді, коли задоволені їх більш низькі потреби. Цим пояснюється пірамідальна форма структури: у сучасному світі людей з більш низькими потребами більше, ніж з більш високими. Коли потреба задоволена, вона більше не мотивує людину, її поведінка направляється на задоволення потреб наступного рівня. Інакше кажучи, тільки незадоволені потреби діють як мотиватори. Теорія Маслоу не має виробничої спрямованості, вона ставиться до життя людини взагалі. Однак фахівці системи управління персоналом можуть використовувати її для виявлення домінуючих потреб кожного співробітника організації, що дозволить створити відповідну мотивацію його діяльності.

Інші теорії мотивації, що ставляться до цього напрямку й досліджують виробниче поведінку людини, базуються на теорії Маслоу. Наприклад, теорія двох факторів Герцберга надає керівникам практичні рекомендації зі стимулювання праці співробітників організації. В основі цієї теорії лежить положення про те, що існують два види факторів, що впливають на трудове поведінку людини: фактори, пов'язані із зовнішніми умовами праці, названі гігієнічними, і фактори, пов'язані зі змістом праці. Перші не роблять стимулюючої дії на працівника й включають умови праці, величину заробітної

плати, надавані організацією пільги, соціальний статус, гарантії зайнятості й ін. Однак, якщо ці фактори надані не в тім ступені, на якій розраховував працівник, він може знизити продуктивність праці, якість праці, улаштувати страйк і навіть покинути організацію. Відсутність факторів другого виду не приводить до появи незадоволеності в працівників, але вони є мотиваторами й сприяють підвищенню продуктивності праці. До цих факторів відносять відповідальність і можливість приймати рішення, просування по службовим сходам, позитивні оцінки досягнень, почуття задоволеності від досягнутого, зміст роботи.

Теорії мотивації *другого напрямку* базуються на дослідженні процесу, що проходить людина перш, ніж одержати мотивування діяти певним чином, щоб задовольнити свою потребу. У цій групі найбільш відомою є мотиваційна теорія очікування Врума. Суть її полягає в тім, що люди поведуться тим або іншим способом залежно від результату, що вони очікують одержати від своєї діяльності. Якщо передбачуваний результат не має цінності для працівника, він не стане прикладати особливих зусиль, і навпаки, при високій привабливості результату для людини він прикладе максимум зусиль для його досягнення.

Всі існуючі теорії мотивації не є розробленими, оскільки кожна окрема людина унікальна, тому управління людьми, крім знань теорій, методів, прийомів, вимагає ще й творчого підходу. На рис. 6.2 представлена загальна характеристика систем компенсації, що діють у цей час в організаціях, що визнають правила ринкової економіки. Системи компенсації діляться на традиційні й нетрадиційні.

Традиційна система компенсації

Основний елемент (заробітна плата мінімальний оклад) + **Додатковий необов'язковий елемент** (річні премії як фіксований відсоток від річної заробітної плати) + **Додатковий обов'язковий елемент** (додаткові пільги, або соціальна програма).

Примітка: соціальна програма може включати медичне страхування, страхування життя, підтримку в надзвичайних ситуаціях, пільгові путівки в оздоровчі установи для дорослих і дітей і ін.

Нетрадиційні системи компенсації

Система змінної заробітної плати: **Основний елемент** (величина винагороди працівника, яка змінюється залежно від різних факторів, насамперед, від результатів його роботи) + **Додатковий необов'язковий елемент** (річні премії, які залежать від результатів роботи співробітника й організації) + **Додатковий обов'язковий елемент** {додаткові пільги або соціальна програма)

Групові системи заробітної плати: **Постійна складова** (базова заробітна плата на основі посадового окладу) + **Змінна складова** (винагорода за результатами роботи групи, бригади, структурного підрозділу, організації) + **Додатковий обов'язковий елемент** (додаткові пільги або соціальна програма). *Різновид систем:* винагорода за підсумками роботи бригади;

винагорода за підсумками роботи структурного підрозділу; винагорода за підсумками роботи організації; стимулювання, орієнтована на підвищення вартості бізнесу.			
Системи плати за знання й компетенції: <i>Постійна складова</i> (базова заробітна плата на основі посадового окладу) + <i>Змінна складова</i> (винагорода за знання й компетенції при їхньому періодичному підвищенні) + <i>Додатковий обов'язковий елемент</i> (додаткові пільги або соціальна програма)			
Форми нематеріальної винагороди			
Умови праці	Моральне заохочення	Загальносистемні фактори	Можливість самореалізації

Рисунок 6.2 – Компенсаційні системи винагороди

Всі складові *традиційної системи* компенсації повідомляють працівникові заздалегідь при найманні на роботу. При такому підході грошова винагорода, у тому числі премії, залишається постійною протягом певного досить тривалого часу й установлюється залежно від кваліфікації, посади, обов'язків, але не залежить від кількості, складності і якості завдань, виконаних працівником за цей час. Ця система мотивує виконання виробничих завдань або посадових обов'язків тільки в обговорених контрактом обсягах і не стимулює підвищення виробничої активності. У цьому випадку центральне питання управління компенсацією складається у визначенні величини заробітної плати кожного із працівників організації.

Головним її недоліком традиційної системи компенсації є те, що вона не завжди чітко встановлює зв'язок винагороди окремого співробітника з результатами діяльності організації в цілому, що, як ми вже відзначали, практично не стимулює працівника до підвищення продуктивності і якості праці. Із цієї причини в цей час багато організацій поєднують традиційну систему компенсації, яка добре зарекомендувала себе, з нетрадиційними системами компенсації.

У системах *нетрадиційної компенсації* винагорода за виробничу діяльність визначається не по настільки твердому алгоритмі, як у традиційній системі, і залежить від результатів діяльності як кожного працівника, так і організації в цілому. Як видно з рисунку 6.2, ці системи діляться на три групи:

- системи змінної заробітної плати,
- групові системи заробітної плати,
- системи плати за знання й компетенції.

Системи змінної заробітної плати стали виникати досить давно. Найвідоміша з них і широко використовувана при встановленні винагороди для певних категорій виробничих працівників – *відрядна оплата праці* існує вже багато століть. Достойнство цієї системи – у безпосередньому зв'язку між результатом трудової діяльності й винагородою за неї, що, безумовно, цінується самими працівниками. З іншого боку, працівники, зацікавлені в обсягах виробництва, далеко не завжди піклуються й про якість зробленої

продукції або послуги. У телекомунікаційній галузі ця система оплати використовується для певних категорій працівників.

Для стимулювання працівників відділів продажів операторів зв'язку рекомендується використати також давно відому *систему комісійних*, що встановлює пряму залежність винагороди від обсягу продажів. Існують кілька методів установаження комісійних виплат, використання яких у конкретному випадку залежить від цілей організації, особливостей реалізованої продукції або послуг, специфіки ринку й інших факторів.

Системи змінної заробітної плати передбачають також можливість виплати премій. Організація може встановити два види *премій*:

- за результатами роботи організації в цілому. У цьому випадку річний преміальний фонд розподіляється між співробітниками по прийнятій в організації схемі залежно від займаних посад;

- за результатами роботи кожного співробітника, або *індивідуальне преміювання*.

Групові системи заробітної плати включають винагороду співробітників за підсумками діяльності групи, бригади, підрозділу, організації в цілому. Слід зазначити, що досвід реалізації таких систем компенсації в нашій країні є, особливо на рівні бригад: *бригадний підряд, робота на єдиний підряд, акордна система* й ін. Винагорода кожного члена бригади визначається за підсумками роботи колективу в цілому з урахуванням єдиного фонду заробітної плати для бригади за умовою виконання нею виробничого завдання. Цей фонд розподіляється між членами бригади залежно від ступеня участі кожного в загальному результаті. У свій час був розповсюджений *коефіцієнт трудової участі* (КТУ), що встановлювався для кожного члена бригади. При такій формі оплати праці постійна складова заробітку повністю була відсутня.

Різновидом групової системи заробітної плати є *винагорода за підсумками роботи структурного підрозділу*. Для «Укртелекому» цей підхід становить особливий інтерес, оскільки ця організація побудована по дивізіональному принципу. У цьому випадку винагорода співробітникам виплачується за результатами роботи філії або вузла електрозв'язку. Найбільше часто тут виплачують винагороду за участь у скороченні витрат або участь у прибутку, оскільки структурним підрозділам, як правило, установажують план по витратах або по прибутку. У першому випадку між самою організацією й співробітниками структурного підрозділу розподіляється сума, яка відповідає зекономленню у даному підрозділі витратам, у другому - розподіляється надплановий прибуток або частина планового прибутку, отримана в цьому підрозділі. У всіх схемах розподілу винагороди встановлюють відсоток відрахувань організації й структурному підрозділу, а також спосіб розподілу підсумкової суми між співробітниками підрозділу.

Загальними для всіх схем є наступні положення:

- сума, яка залишається в підрозділі, залежить від відсотка перевиконання плану по прибутку або по економії витрат;

- винагорода кожного співробітника залежить від його посадового окладу й особистих характеристик (стаж роботи в підрозділі, виконання власного плану й ін.).

Третім різновидом групової системи заробітної плати є винагорода за підсумками роботи організації. У цьому випадку до постійної складової винагороди (окладу) додається змінна складова у вигляді премії. Можливі два види премій: *премія за результатами роботи організації й премія за участь у прибутку*.

У першому випадку підставою для виплати премії є позитивна динаміка таких показників, як прибуток, величина витрат, обсяг реалізації, якість, курс акцій і ін. Існують різні схеми розподілу преміального фонду, певного в цьому випадку керівництвом компанії: від найпростіших варіантів «всім нарівно» або «виходячи зі стажу роботи в даній організації» до обліку складно обумовлених якостей (лояльність стосовно організації, солідарність, відданість і ін.). Кожна зі схем розподілу преміального фонду може бути стимулюючою тільки при дотриманні двох умов: значимості винагороди для працівника (рекомендується не менш 10% річного окладу) і розумінні працівником того, за що виплачено премію і як вона була обчислена.

При другому варіанті преміювання (участь у прибутку) схеми розподілу прибутку, як правило, такі ж, як у схемі винагороди за підсумками роботи підрозділу. Система винагороди за підсумками роботи організації останнім часом стала досить широко використовуватися для мотивування праці керівників.

Ще одним різновидом групової системи заробітної плати є стимулювання, орієнтоване на збільшення вартості бізнесу, яке у цей час використовується в основному для мотивування керівників вищого й рідше середнього рівнів управління.

Системи плати за знання й компетенцію з'явилися й удосконалюються завдяки таким особливостям сучасного бізнесу, як посилення глобальної конкуренції й необхідність швидкого впровадження у виробництво досягнень науково-технічного прогресу у вигляді нових технологій, техніки, проектних рішень, методів і підходів до керування організацією. Обидві ці системи націлені на адаптацію персоналу до швидко мінливих умов виробництва й ведення бізнесу, що дозволяє вирішити завдання підвищення якості людських ресурсів організації, не звертаючись до зовнішнього ринку праці.

Основою системи *плати за знання* є винагорода працівника за оволодіння додатковими навичками й знаннями в порівнянні з вимогами його посадової інструкції. Фахівці, які займаються визначенням розміру винагород співробітникам, повинні скласти перелік критично важливих для організації знань і навичок на перспективу, за оволодіння якими варто винагороджувати.

Для працівників, діяльність яких не можна формалізувати (керівники всіх рівнів і фахівці), скласти такий перелік досить складно, а часом неможливо. Тому їхня здатність адаптуватися до мінливих умов винагороджується по системі *плати за компетенції*. Для оцінки компетенцій можна скористатися

схемою, яка пройшла апробацію в деяких закордонних компаніях. Співробітник складає контракт, у якому перераховані його ключові компетенції. Щорічно керівник оцінює прогрес у розвитку кожної компетенції, і ця оцінка є основою для перегляду заробітної плати співробітника. Основним недоліком названих систем є те, що вони враховують тільки потенціал і ніяк не відбивають результат діяльності працівника, підрозділу, організації. Усунути цей недолік можна шляхом використання систем плати за знання й компетенції в сполученні з іншими системами компенсації.

Особою складової компенсаційної систем є *премії*, але в традиційних і нетрадиційних системах вони формуються по-різному.

У традиційній системі компенсації премії є, якщо не обов'язковим, те звичним елементом. При найманні на роботу майбутньому співробітникові повідомляють не тільки розмір заробітної плати (окладу) для його посади, але й розмір річної премії, якщо вона в організації включена в компенсаційний пакет. У цьому випадку він буде щорічно одержувати премію й саме в заздалегідь обговореному обсязі незалежно від трудових зусиль.

У нетрадиційних системах премія як додаткова винагорода виплачується лише в певних випадках залежно від результатів роботи співробітника й від результатів діяльності його підрозділу й всієї організації.

Варто звернути особливу увагу на таку складову компенсації, як *набір додаткових послуг* співробітникові з боку організації, які підвищують його життєвий рівень і називаються пільгами. Набір пільг установлює сама організація. Загальна тенденція у світі взагалі й у нашій країні, зокрема, полягає в тому, щоб збільшувати набір пільг, які надаються організаціями своїм співробітникам, тому всі країни поступово відмовляються від централізованої системи пільг всім категоріям громадян.

Сьогодні конкурентоспроможність організації визначається не тільки величиною заробітної плати, але й набором пільг для співробітників і членів їхніх родин.

При мотивації працівників важливим фактором є *нематеріальні форми винагороди*, значимість яких збільшується в міру розвитку суспільства. Накопичені практикою управління організаціями форми нематеріальної винагороди, які приводять до мотивації й стимулювання співробітників, умовно можна розділити на чотири групи:

- загальносистемні,
- умови праці,
- моральне заохочення;
- можливість самореалізації;

Загальносистемні форми мотивації:

- організаційна культура організації (система загальних для всього персоналу організації ціннісних орієнтацій й норм). Мети мотивації: розуміння й визнання цілей організації, орієнтація на перспективу, узгодження взаємних інтересів;

- принципи керівництва (приписання й нормативних положень для регулювання відносин між керівниками й підлеглими в рамках діючої усередині організації концепції керування). Мети мотивації: спільне й конструктивне співробітництво, позитивне відношення до співробітників, відповідальність і самостійність керівників;

- інформація працівників (доведення до працівників необхідних відомостей про справи організації.). Мети мотивації: інформованість про справи організації, мислення й діяльність із позицій інтересів організації;

- оцінка й атестація персоналу (система планомірної й формалізованої оцінки працівників по певним заздалегідь установленим критеріям). Мети мотивації: позитивний вплив на поведінку й розвиток особистості, відповідальність за свої дії; самокритична оцінка трудових досягнень.

Форми поліпшення умов праці:

- організація робочого місця (оснащення робочого місця технічними, ергономічними й організаційними допоміжними засобами з урахуванням потреб працівників). Мети мотивації: задоволеність станом робочого місця, ідентифікація з робочим завданням, задоволення від роботи, більше якісне виконання завдання;

- регулювання робочого часу (гнучке пристосування робочого часу до потреб працівника й організації). Мети мотивації: відповідальне й свідоме використання робочого часу, привабливість праці, пов'язана із гнучкістю робочого часу, ефективність використання робочого часу;

- створення умов для безпечної праці й збереження здоров'я (засоби техніки безпеки; створення умов для відпочинку; заняття спортом і ін.). Мети мотивації: соціальна захищеність і інтеграція з організацією, соціальна відповідальність стосовно інших, підвищення трудової активності;

- створення робочих груп з урахуванням психологічної сумісності їхніх членів. Мети мотивації: колегіальність у відносинах зі членами групи, відповідальність групи і її членів, взаєморозуміння й співробітництво й т.д.

До форм морального заохочення відносять знаки відмінності, грамоти, усні й письмові подяки, адресовані особисто співробітникові, або його родині, і ін. Як показує досвід активного використання морального заохочення в різних організаціях, вагомість таких нагород підвищується, якщо вони мають свій статус і порядок нагородження. Рекомендується також ураховувати ці нагороди при розподілі деяких соціальних благ, наприклад, кредитів на навчання, путівок і т.д. Мети мотивації: лояльність стосовно організації й підвищення трудової активності.

Можливість самореалізації може проявлятися в наступних формах:

- залучення до ухвалення рішення (узгодження із працівником певних рішень, прийнятих на робочому місці, у робочій групі або на виробничій ділянці). Мети мотивації: привертати увагу до справ організації й прийняття на себе відповідальності;

- кадрова політика (планування й вибір заходів щодо підвищення кваліфікації й внутрівиробничої мобільності з урахуванням потреб і

професійних здатностей працівників). Мети мотивації: внутрішньовиробнича мобільність і гнучкість у застосуванні професійної кваліфікації; самостійність і ініціативність, творча й інноваційна діяльність.

При прийманні на роботу нових співробітників кадрова служба повинна познайомити їх з усім компенсаційним пакетом, який вони можуть одержати в даній організації, включаючи матеріальні й нематеріальні мотиваційні й стимулюючі фактори.

Відповідальні за створення компенсаційної системи організації керівники й служби повинні користуватися комплексним підходом для ефективного сполучення всіх видів винагород і заохочень. Створення діючої й гнучкої системи компенсації є стратегічним завданням будь-якої організації. Варто розуміти, що створення такої системи для кожної організації є складним і специфічним процесом, оскільки ідеальної компенсаційної системи не існує й не може існувати. Однак, підсумовуючи досвід створення таких систем у передових з погляду управління персоналом організацій, можна сформулювати ряд загальних рекомендацій, представлених на рис. 6.2 у вигляді алгоритму створення компенсаційної системи.



Рисунок 4.2 – Алгоритм створення системи компенсації в організації

Алгоритм має зворотні зв'язки. Один з них свідчить про те, що система компенсації праці є адаптивною, підбудовується під цілі організації, які змінюються. Інший показує необхідність коригування системи компенсації за результатами анонімних опитувань співробітників, які на якісному рівні оцінюють ефективність зворотних зв'язків типу «власний внесок-розмір винагороди» і «результати праці - розмір винагороди».

При створенні й впровадженні нової системи компенсації керівники й відповідні служби повинні розуміти, що ця система може вплинути на інші складові системи управління персоналом у даній організації (відбір, професійне навчання, просування, оцінка). Тому в усі складові системи управління персоналом організації, які пов'язані із системою компенсації, повинні бути внесені відповідні корективи.

Таким чином, основними тенденціями розвитку систем мотивації персоналу господарюючих суб'єктів у сучасних умовах є: орієнтація на стратегічні підходи, увага до внутрішніх мотивів трудової діяльності, активний розвиток економічних і соціально-психологічних методів стимулювання.

Соціологічні дослідження показують, що найбільша вага серед форм мотивації має оклад і індивідуальна надбавка, а потім уже впливають різні види премій, на тлі інших виділяються медичне страхування, можливість одержання кредитів і матеріальна допомога. Значимими так само є наступні мотиваційні форми: гарний моральний клімат у колективі, кар'єра, гарні умови праці, оплата путівок, соціальні відпустки.

Основні рекомендації з поліпшення мотиваційного процесу й запобігання демотивації є такими:

1. надання максимуму реалістичної інформації в процесі відбору працівників;
2. формування реалістичних очікувань;
3. управління персоналом по цілям;
4. постановка реальних цілей;
5. поділ складних цілей на короткострокові етапи;
6. активне використання додаткових навичок співробітників;
7. увага до ідей і пропозицій співробітників;
8. формування організаційної культури;
9. розвиток у співробітників почуття приналежності до організації;
10. заохочення й оцінка досягнень співробітників;
11. розвиток системи управління кар'єрою.

ТЕСТИ ТА ПИТАННЯ

1. Менеджери в організації контролюють такі параметри ефективності:
 - а) фінансові результати;
 - б) ціни та якість;
 - в) всі аспекти діяльності;
 - г) оплату та умови праці;
2. З перелічених нижче функцій належать до сфери діяльності:
 - а) керівники низової ланки
 - б) керівники середньої ланки – такі:
 - в) керівники вищої ланки
 - а) операції та дії у забезпеченні ефективної роботи
 - б) управління і координація всередині організації;
 - в) розробка довгострокових (перспективних) планів, формування цілей, адаптація організації до різного роду змін.
3. Спеціалізований поділ праці – це:
 - 1) розподіл праці між людьми;
 - 2) вертикальний розподіл праці за спеціалізаціями;
 - 3) горизонтальний розподіл праці за спеціалізаціями.
 До основних типів моделей науки управління не належать:
 - а) фізичні;
 - б) аналогові;
 - в) абстрактні;
 - г) математичні.
4. Суть поняття «скалярний процес» найбільш повно і так визначення:
 - а) процес побудови структури організації;
 - б) процес створення ієрархії;
 - в) процес розпорядження людиною.
5. Управління базується на вмінні організувати діяльність людей, тобто налагодити горизонтальні і вертикальні зв'язки. Визначити, які дії менеджера стосуються горизонтальних зв'язків (координації), а які – вертикальних (субординації):
 - а) призначення нового керівника підрозділу;
 - б) перерозподіл функцій між двома працівниками;
 - в) призначення нового постачальника напівфабрикатів для підприємства;
 - г) переведення творчої групи в підпорядкованість до іншого керівника.
6. Під ефективністю менеджменту слід розуміти:
 - а) управління, яке забезпечує ефективність втілених управлінських заходів;
 - б) управління, яке забезпечує економічний ефект діяльності організації;
 - в) управління, яке забезпечує ефективність функціонування і розвитку організації як цілісної системи.
7. Об'єктом управління школи наукового менеджменту є:
 - а) підприємництво;
 - б) управлінський процес;

- в) виробничий процес;
- г) сукупність процесів виробництва та управління.

8. До підходу на основі виділення інтегрованого підходу належать:

- а) ситуаційний підхід;
- б) підхід з точки зору людських стосунків;
- в) підхід до управління як до процесу;
- г) підхід з точки зору науки про поведінку.

9. Критерієм оцінки результату згідно з положенням адміністративної школи є:

- а) зростання продуктивності праці за рахунок інтенсифікації;
- б) ефективність процесу управління;
- в) рентабельність виробництва;
- г) задовільнення інтересів робітників.

10. До підходу на основі виділення різних шкіл належать:

- а) підхід з точки зору кількісних методів;
- б) системний підхід;
- в) адміністративний підхід;
- г) науковий менеджмент.

11. Об'єктом управління школи поведінкових відносин є:

- а) підприємство як соціальна система;
- б) управлінський процес;
- в) виробничий процес;
- г) сукупність процесів виробництва та управління.

12. Які з перелічених нижче характеристик стосуються організації старого типу; сучасних організацій:

- 1) натиск на інтуїцію та наказ;
- 2) значна кількість людей, здатних приймати важливі для організації рішення;
- 3) посідати керівні посади в організації і найчастіше шляхом захоплення силою або за правом народження;
- 4) посідати керівні посади в організації найчастіше за правом компетентності з додержанням законності і порядку;
- 5) управлінська робота найчастіше не виділялась і не відокремлювалась від неуправлінської діяльності;
- 6) чітко окреслені управлінські групи, управлінська робота виразно відокремлена від неуправлінської діяльності;
- 7) відносно невелика кількість керівників, практична відсутність керівників середньої ланки;
- 8) мала кількість великих організацій, відсутність гігантських організацій;
- 9) значна кількість керівників середньої ланки;
- 10) велика кількість надзвичайно сильних великих організацій як комерційних, так і некомерційних;
- 11) мала кількість людей, здатних приймати важливі для організації рішення;

12) натиск на колективну роботу і раціональність.

13. З перелічених нижче визначень суть понять “тактика” і “політика” характеризують:

Поняття	Варіант відповіді	Визначення
Тактика		а) загальні орієнтири майбутніх рішень поведінки на реалізацію альтернатив, які сприяють досягненню загальної мети;
Політика		б) короткострокова стратегія для досягнення мети, розроблена на рівні керівників середньої ланки; в) загальні орієнтири для дій і вироблення рішень, які полегшують досягнення мети.

14. До процесу бюджетування належать такі етапи:

- а) оголошення керівництвом загальної мети фірми;
- б) підготовка оперативних кошторисів;
- в) аналіз і перевірка пропозицій з бюджету;
- г) підготовка підсумкових бюджетів;

15. Виберіть вірний варіант відповіді: вказаним стратегічним альтернативам відповідають такі характеристики :

Стратегічна альтернатива	Варіант відповіді	Характеристика альтернатив
Обмежене зростання		а) значне підвищення рівня короткострокової і довгострокової мети над рівнем показників попереднього року;
Зростання		б) рівень переслідуваної мети встановлюється нижче досягнутого в минулому році;
Скорочення		в) встановлення мети від досягнутого, скоригованої з урахуванням інфляції д) розробка планів і конкретних вказівок у забезпеченні мети.

16. Суть поняття “процедури” і “правила” характеризують такі визначення:

Поняття	Варіант відповіді	Визначення
Процедура		а) точне визначення того, що слід робити в конкретній унікальній ситуації;
Правило		б) розпорядження відносно того, яких заходів вжити в конкретній ситуації

17. Цілі організації це

- а) завдання організації;
- б) прибуток;
- в) кінцевий етап чи бажаний результат.

18. З перелічених нижче управлінських рішень стратегії внутрішнього і зовнішнього росту можна віднести:

Тип стратегії	Варіант відповіді	Управлінське рішення
Внутрішня стратегія		а) розширення асортименту товарів;
Зовнішня стратегія		б) придбання оптової фірми-постачальника;
		в) об'єднання фірм;
		г) збільшення штату працівників відділу маркетингу

19. Із перелічених нижче визначень найбільш повно характеризує суть поняття «стратегічне планування» таке:

а) інструмент, який допомагає у прийнятті управлінських рішень і забезпечує нововведення та зміни в організації;

б) набір дій і рішень, вжитих керівництвом, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей;

в) детальний план, призначений для того, щоб забезпечити Здійснення місії організації і досягнення її цілей.

20. Із перелічених нижче визначень найбільш повно відображає суть поняття “місія організації” таке:

а) деталізація статусу фірми, визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях;

б) основна загальна мета організації – чітко виражена причина її існування.

21. Наведіть визначення організації як функції менеджменту:

а) це процес створення структури підприємства і формуванні мети та стратегії;

б) це процес створення структури підприємства, яка дає можливість людям ефективно працювати разом для досягнення спільної мети;

в) це обмежене право використовувати ресурси організації для досягнення спільної мети.

22. Наведіть визначення організації як функції менеджменту:

а) це процес створення структури підприємства і формуванні мети та стратегії;

б) це процес створення структури підприємства, яка дає можливість людям ефективно працювати разом для досягнення спільної мети;

в) це обмежене право використовувати ресурси організації для досягнення спільної мети.

23. Лінійний тип організаційної структури управління виробництвом має такі переваги:

а) можливість і чіткість розпорядництва;

б) можливість централізованого контролю стратегічних результатів;

в) відповідність структури до стратегії;

г) оперативність у прийнятті рішень;

д) узгодженість дій виконавців;

є) особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу.

24. Бюрократичним організаційним структурам управління притаманні такі характеристики:

а) високий рівень розподілу праці;

б) достатня увага кожному із стратегічних пріоритетів;

в) розвинута ієрархія управління;

г) заохочення координації споріднених видів діяльності;

д) наявність системи формальних правил і стандартів поведінки персоналу;

є) наймання на роботу у суворій відповідальності до кваліфікаційних

вимог.

25. З перелічених нижче визначень найбільш повно характеризують сутність організаційних структур такі:

Вид структури	Варіант відповіді	Характеристика структур
Бюрократична організаційна структура		а) розподіл організації на окремі елементи, кожний з яких має своє чітко визначене завдання і обов'язки; б) розподіл організації на елементи і блоки за видами товарів або послуг, за групами покупців чи географічними регіонами; в) високий ступінь поділу праці, розвинена ієрархія управління, ланцюг команд, наявність норм та правил поведінки, добір кадрів за їх діловими і професійними якостями
Функціональна організаційна структура		
Дивізійна структура		

26. Організаційна структура управління, при якій відділення має свободу діяльності, а контрольний пакет акцій належить головній дирекції:

- а) інноваційне;
- б) холдингове;
- в) продуктове;
- г) територіальне.

27. Найбільш повно суть поняття «мотивація» відображає таке визначення:

- а) це процес координації роботи людей і забезпечення її використання
- б) це процес спонукання до діяльності для досягнення цілей;
- в) це процес матеріального винагородження.

28. Змістові теорії мотивації являють собою:

- а) теорії, які розкривають механізм вибору індивідом лінії трудової поведінки;
- б) теорії, метою яких є класифікація потреб, що лежать в основі трудової поведінки;
- в) теорії, які розкривають зміст категорії «мотивація».

29. Різниця між зовнішньою і внутрішньою винагородою міститься у такому визначенні:

- а) зовнішню винагороду дає організація (зарплата, кар'єра, кабінет, додаткова відпустка), а внутрішню працівник одержує від самої роботи (досягнення результату, самоповага, зміст праці, дружба і спілкування);
- б) зовнішню винагороду працівник одержує від самої роботи (досягнення результату, самоповага, зміст праці, дружба і спілкування), а внутрішню винагороду дає організація (зарплата, кар'єра, кабінет, додаткова відпустка);
- в) зовнішня винагорода є більш впливова, ніж внутрішня, тому вона переважає в процесі управління.

30. З перелічених нижче теорій мотивації до змістових теорій і до процесуальних відносяться такі:

Теорії	Варіант відповіді	Визначення
Змістові		а) теорія очікувань; б) теорія справедливості; в) теорія потреб Мак-Клелланда; г) ієрархія потреб за Маслоу; д) двофакторна теорія Герцберга є) модель Портера-Лоулера
Процесуальні		

31. До типу поведінки «У» теорії Мак-Грегора відносяться такі твердження:
а) більшість людей не люблять працювати і намагаються уникнути будь-якої роботи;

б) покарання є найдійовішим інструментом мотивації;

в) працівники завжди потребують керівництва;

г) людей цікавить лише їх безпека;

д) праця є природною властивістю людей.

32. Найбільш повно суть поняття «рішення» відображає таке визначення:

а) це забезпечення руху до поставленого завдання;

б) це вибір альтернативи;

в) це відповідь на запитання.

33. До етапів раціонального вирішення проблем не відносяться такі характеристики:

а) діагностика проблем;

б) формулювання обмежень і критеріїв прийняття рішень;

в) виявлення альтернатив;

г) оцінка альтернатив;

д) реалізація рішень;

є) вибір альтернатив.

34. З перелічених нижче термінів не належать до форм влади

а) влада, заснована на примусовості;

б) влада заснована на лідерстві;

в) влада, заснована на винагороді;

г) експертна влада;

д) еталонна влада;

є) законна влада.

35. З перелічених нижче визначень поняття «повноважен «влада» характеризують:

Поняття	Варіант відповіді	Визначення
Повноваження		а) можливість діяти або здатність впливати на ситуацію чи поведінку інших людей; б) поведінка будь-якої людини, яка змінює відношення і почуття до неї інших людей;
Влада		в) обмежене право використовувати ресурси організації і направляти зусилля її співробітників на виконання завдань

36. Керівник скеровує підлеглих на досягнення цілей організації через вплив на шляхи досягнення цілей – це:

а) модель Херсі-Бланшара;

б) модель Мітчела-Хауса;

в) модель Фідлера.

37. Встановіть відповідність:

Поняття	Варіант відповіді	Відповідь
Делегування		а) зобов'язання виконувати поставлені завдання та відповідати за їх позитивне вирішення; б) передавання завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання; в) обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля деяких її працівників на виконання певних завдань
Відповідність		
Повноваження		

38.3 перелічених визначень одне одному відповідають такі:

Поняття	Варіант відповіді	Відповідь
Лідерство		а) можливість впливати на поведінку інших; б) здатність впливати на окремі особи та групи, спрямовуючи їх зусилля на досягнення мети організації; в) будь-яка поведінка одного індивіда, яка вносить зміни у поведінку, стосунки, відчуття іншого індивіда.
Вплив		
Влада		

39. Сутність поняття «комунікаційний процес» найбільш повно відображає таке визначення:

- а) обмін інформацією між двома чи більше особами;
- б) обмін інформацією між організаціями та їхнім середовищем;
- в) обмін інформацією між рівнями і підрозділами.

40. Не стосується етапів процесу комунікацій така характеристика:

- а) зародження ідеї;
- б) кодування і вибір каналу;
- в) прийом;
- г) передача;
- д) декодування.

41. До комунікаційних бар'єрів належить:

- а) конкуренція між повідомленнями;
- б) забезпечення уваги адресату;
- в) сприйняття повідомлення адресатом; . .
- г) статус особи, яка надсилає повідомлення.

42. До елементів процесу комунікацій не належить така характеристика:

- а) відправник
- б) передача;
- в) повідомлення
- г) канал;
- д) одержувач.

43.3 перелічених нижче характеристик визначають сутність груп такі:

Групи	Варіант відповіді	Характеристика
Група керівництва		а) складаються з осіб, що працюють разом над завданням; б) складається з керівника та його безпосередніх підлеглих, які, в свою чергу, теж можуть бути керівниками;
Робоча (цільова) група		

Комітет		в) група всередині організації, якій делеговано повноваження для виконання будь-якого завдання
---------	--	--

44.3 перелічених нижче характеристик до неформальних організацій не належать:

- а) соціальний контроль;
- б) єдність цілей;
- в) опір змінам;
- г) неформальні лідери

45.3 перелічених нижче чинників не впливають на ефективність роботи групи такі:

- а) залежність від зовнішнього середовища;
- б) розмір;
- в) склад;
- г) групові норми;
- д) згуртованість;
- є) групова єдність думки;
- ж) статус членів групи;
- з) конфліктність;
- і) ролі членів групи.

46. Серед загальних видів контролю щодо часу можна відмітити:

- а) підсумковий;
- б) селектор;
- в) дискетою;
- г) предмет контролю;
- д) інформатор;
- є) детектор.

47. Процес контролю включає такі три головних етапи:

Встановлення контрольних стандартів, вимірювання і

- а) підготовку звітів;
- б) усунення наявних відхилень;
- в) ревізію;
- г) перевірку на місці;
- д) статистичні звіти.

48. Процес контролю складається з таких етапів:

а) встановлення стандартів контролю; вимірювання реально досягнутих результатів роботи; зіставлення фактичних результатів зі стандартами;

б) вибір інструментарію вимірювання результатів роботи;
в) визначення ступеня допустовості відхилень реально досягнутих результатів від стандартів контролю; зіставлення реально досягнутих результатів зі стандартами;

г) встановлення стандартів контролю, зіставлення реально досягнутих результатів зі стандартами; коригуючи дії.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Розкрийте сутність терміна «менеджмент» і вкажіть його відмінність від терміна «керування».
2. Приведіть класифікацію менеджменту за ознакою напрямків реалізації й охарактеризуйте кожний з видів менеджменту.
3. Охарактеризуйте категорійний апарат менеджменту.
4. Поясніть методологію менеджменту й на конкретних прикладах охарактеризуйте методи дослідження, які застосовуються в менеджменті.
5. Які основні функції менеджерів і підприємців? Охарактеризуйте їх.
6. Сформуйте портрет сучасного менеджера: риси, якості, функції, ролі.
7. У чому полягає необхідність розподілу управлінської роботи? Що визначають вертикальний й горизонтальний розподіли?
8. Дайте всебічну характеристику інституційному, управлінському й технічному рівню керування й на прикладах поясните взаємодію між ними.
9. Поясніть дію законів, закономірностей і принципів менеджменту на прикладі конкретної організації (корпорації, підприємства, установи, групи, відділу, центра, цеху й т.п.).
10. Охарактеризуйте взаємозв'язки між основними принципами менеджменту.
11. Обґрунтуйте на конкретних прикладах пріоритетність звичок (концептуальних, технологічних, комунікативних) для представників кожного з рівнів керування й поясните, чому рівні керування графічно зображують за допомогою піраміди.
12. Охарактеризуйте відмінність між менеджером і підприємцем щодо їх фінансового й майнового стану.
13. За допомогою застосування соціологічних методів довідайтеся у своїх колег, якими, на їхній погляд, рисами і якостями повинен володіти сучасний менеджер.
14. Обґрунтуйте переваги й недоліки трактувань терміна «менеджмент». Оберіть оптимальний варіант.
15. Яка роль менеджерів і підприємців у розвитку національної ринкової економіки?
16. Надайте всебічну характеристику організаціям і приведіть їхню класифікацію за різними ознаками, і
17. Охарактеризуйте формальні групи, поясните яким образом вони утворюються й приведіть приклади.
18. Які загальні й відмінні риси між формальними й неформальними групами?
19. Охарактеризуйте організацію як систему.
20. У чому сутність ефекту синергії в процесі функціонування організації?
21. Дайте характеристику концепціям життєвого циклу організації.
22. Розкрийте сутність і роль організаційної культури.
23. Змодельуйте конкретні ситуації, за яких в організаціях виникає необхідність у створенні комітетів.

24. Дайте рекомендації щодо підвищення ефективності керування неформальними групами з метою зменшення їхнього негативного впливу на діяльність організації.
25. Охарактеризуйте фактори внутрішнього середовища організації й розкрийте взаємозв'язки між ними.
26. Розкрийте особливості впливу факторів зовнішнього середовища на організацію.
27. Охарактеризуйте на конкретних прикладах вплив факторів зовнішнього середовища непрямої дії на організацію.
28. Розкрийте взаємозв'язки між основними категоріями менеджменту в контексті здійснення процесу менеджменту.
29. Охарактеризуйте на конкретних прикладах сутність управлінського циклу організації.
30. Обґрунтуйте за допомогою прикладів логічність, послідовність і завершеність етапів процесу менеджменту.
31. Охарактеризуйте склад зовнішнього середовища організації.
32. Які елементи зовнішнього середовища безпосередньо впливають на діяльність комерційного підприємства? Чи однакові вони за чинністю дії для комерційних підприємств і бюджетних установ?
33. Яким образом "контактні аудиторії" впливають на діяльність виробничого підприємства? Освітньої установи?
34. Охарактеризуйте фактори зовнішнього середовища, які опосередковано впливають на діяльність організації. Чи однаковою мірою вони впливають на діяльність фірм, що належать до однієї області? Різних областей?
35. Чим відрізняється вплив науково-технологічних факторів на діяльність підприємств виробничої й невиробничої сфер?
36. Обґрунтуйте необхідність оцінювання керівництвом впливу змін загального стану економіки на діяльність організації.
37. Проілюструйте вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність якої-небудь організації (на власний вибір). Проаранжуйте їх з позиції чинності впливу.
38. Оцініть рівень сприятливості економічного середовища для розвитку підприємництва в Україні.
39. Охарактеризуйте вплив діючої системи оподаткування на діяльність вітчизняних підприємств.
40. Укажіть фактори зовнішнього середовища, які є особливо важливими при виході на міжнародні ринки.
41. Охарактеризуйте різні підходи до класифікації функцій менеджменту й порівняйте їх.
42. Поясніть на конкретних прикладах механізм реалізації конкретних функцій менеджменту.
43. Обґрунтуйте необхідність виділення в менеджменті видів управлінської діяльності.

44. Охарактеризуйте на конкретних прикладах циклічний механізм технології менеджменту.
45. Обґрунтуйте класифікацію функцій керування за ознакою місця в менеджменті.
46. Яке місце функцій менеджменту в процесі менеджменту?
47. Обґрунтуйте роль функції керівництва в структурі категорій менеджменту.
48. Приведіть механізм реалізації конкретної функції менеджменту «керування інвестиційною діяльністю».
49. Охарактеризуйте взаємозв'язки загальних, конкретних й об'єднуючих функцій менеджменту.
50. Охарактеризуйте сутність, роль і завдання планування як виду управлінської діяльності.
51. Розробіть стратегію діяльності конкретної організації на засадах застосування схематичної моделі стратегічного планування.
52. Яка роль і значення місії в діяльності організації?
53. Охарактеризуйте різні методики оцінки зовнішнього й внутрішнього середовищ організації.
54. Визначте конкурентоздатність конкретного товару (послуги, роботи) на певному ринку, застосовуючи методику оцінювання, наведену в підручнику.
55. Обґрунтуйте класифікацію стратегій діяльності організації за різними ознаками.
56. За якими критеріями відбувається вибір оптимальної стратегії діяльності організації?
57. Порівняйте процеси стратегічного й оперативного планування. Що в них загального, а що відмінного?
58. Охарактеризуйте систему планових параметрів й її підсистеми.
59. Які переваги й недоліки застосування різних методів бюджетування в організації?
60. Розкрийте загальні риси й відмінності між двома підходами до керування: за цілями й за результатами.
61. Охарактеризуйте види центрів відповідальності у процесі бюджетування. Які їхнє завдання?

ТЕМИ РЕФЕРАТІВ ДО ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ

1. Модель менеджера: 10 ролей за Мінцбергом та обов'язки менеджера.
2. Менеджмент: наука чи мистецтво?
3. Параметри управлінської праці.
4. Історичний розвиток передумов сучасного менеджменту.
5. Порівняльна характеристика японської та американської моделей менеджменту.
6. Мікросередовище менеджменту (внутрішні змінні організації).
7. Бар'єри комунікацій та забезпечення ефективності комунікацій.
8. Розвиток технічної бази комунікацій.
9. Різновиди та способи ухвалення управлінських рішень.
10. Характерні риси та типи процесів управління.
11. Склад і призначення функцій менеджменту.
12. Сутність, складання та аналіз матриці БКГ.
13. Формування цілей організації. Різновиди цілей.
14. Дивізіональна організаційна структура: сутність, передумови виникнення, різновиди.
15. Основні класи організаційних структур управління виробництвом.
16. Мотивація та компенсація: потреби, винагороди, закон результату.
17. Дослідження життєвих циклів продукції (оцінка стратегії).
18. Сутність процесуальних теорій мотивації.
19. Процес та етапи контролю.
20. Системи контролю та механізм їх дії.

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

Адміністрування – організаційно-розпорядча діяльність менеджерів, керівників та органів управління. Це здійснення управлінських функцій, розподіл, узгодження, координація та аналіз управлінської діяльності.

Біхевіоризм – науковий напрям в психології, менеджменті та інших дисциплінах, який вивчає поведінку людей та її залежність від різних факторів впливу.

Відповідальність – це зобов'язання виконувати завдання та відповідати за їх позитивне вирішення.

Влада – бажання, послідовне намагання та можливість здійснювати реальний вплив на розвиток ситуації чи на поведінку інших людей з якоюсь метою, контролювати їх, брати на себе відповідальність.

Влада в організації – наявність відповідних повноважень, обмежене право розпоряджатися ресурсами організації і використовувати зусилля підлеглих з метою досягнення поставлених завдань.

Внутрішнє середовище підприємства або мікросередовище організації містить п'ять складових: цілі, структуру, завдання, технологію та кадри, тобто все те, що характеризує виробничий цикл.

Винагороди – це все те, що конкретна людина вважає цінним та бажаним для себе, чого вона прагне досягти і чим би хотіла володіти. Винагороди поділяються на: внутрішні – дає сам процес виконання роботи та зовнішні – все те, що пропонується організацією за сумлінне та якісне виконання посадових обов'язків і досягнення бажаних результатів.

Гігієнічні чинники пов'язані з оточуючим середовищем, у якому здійснюється робота (заробітна плата, умови праці, мікроклімат в колективі).

Горизонтальний розподіл праці – розміщення конкретних працівників по окремих підрозділах (фінансовий відділ, виробничий відділ, служба маркетингу тощо).

Делегування – це передавання завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання.

Дельфійський спосіб – метод вдосконалення групового ухвалення рішень, який включає систематичний збір оцінок експертів і розвиток прогнозування. При цьому методи члени групи не зустрічаються між собою.

Життєвий цикл – це час, протягом якого новий товар проектується, впроваджується у виробництво, завойовує частку ринку, насичує ринок і повністю витісняється більш сучасним товаром, який повніше задовольняє запити покупців.

Завдання – предписана робота, частина роботи чи серія робіт, що повинна бути виконаною у заздалегідь встановлений термін наперед визначеним способом.

Здібність – це сума психофізіологічних якостей особистості, від яких залежить динаміка засвоєння знань, вмінь та практичних навичок, успішність виконання певної діяльності.

Закон результату – закономірність, яка полягає у тому, що ступінь задоволення, отриманий при досягненні поставленої мети, буде впливати на поведінку людини в аналогічних чи схожих обставинах у майбутньому.

Заробітна плата визначається як грошовий еквівалент вартості спожитої живої праці, задовольняє безпосередньо чи опосередковано більшість людських потреб (фізіологічних), впевненості у майбутньому та потреб у визнанні.

Змістові теорії мотивації пов'язані з ідентифікацією внутрішніх спонукань, що змушують людину діяти так, а не інакше, визначають структуру потреб людини і виявляють серед них ті, що мають пріоритетне значення.

Зовнішнє середовище підприємства поділяється на середовище прямого та опосередкованого впливу. Середовище прямого впливу, тобто таке, що активно, реально і негайно впливає або може вплинути на діяльність організації, містить у собі такі сили, як конкуренти, покупці та постачальники, власник підприємства, аудитори, тощо. Середовище непрямого впливу лише формує загальні перспективи розвитку, сприятливі або не зовсім тенденції, проблеми, пастки, кон'юнктуру ринку тощо. Його вплив відчувається згодом, воно лише визначає напрямки процесів у економіці.

Ієрархія («скалярний ланцюг») – принцип загального підпорядкування за яким ведеться розподіл повноважень, обов'язків, робіт та завдань в організації.

«Ієрархія потреб» за Маслоу – теорія, що побудована на класифікації людських потреб за ступенем їх впливу на поведінку окремої особи у визначений момент часу. Висновок теорії: потреби задовольняються не стихійно, а у чіткій послідовності. Задоволена потреба тимчасово втрачає свій мотивуючий вплив.

Колективне обговорення проблем – спосіб стимулювати уяву та розглянути нові ідеї та проекти.

Комунікації – канали передавання та отримування інформації, якими користуються члени колективу.

Маркетинг – це орієнтована на ринок стратегія підприємницької діяльності, система організації збуту та виробництва продукції, що ґрунтується на комплексному вивченні ринку та можливостей підприємства у забезпеченні потреб споживачів.

Менеджер – управляючий, керівник, директор, завідувач, адміністратор, функціонер, тобто, будь-який найманий професійний управляючий, що не є власником підприємства.

Менеджмент – це: 1) вміння досягти поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект та мотиви поведінки інших людей; 2) сукупність методів, форм та засобів управління виробництвом.

Мотивація – це процес спонукання, стимулювання себе чи інших до цілеспрямованої поведінки або до виконання певних дій, що направлені на досягнення власної мети або цілей організації.

Мотивація до праці – внутрішні сили людини, що визначають рівень, напрям і наполегливість робочого зусилля.

Мистецький підхід до прийняття рішень – підхід до розробки рішень, що ґрунтується на інтуїції та суб'єктивних оцінках.

Непрограмоване рішення – проблема чи ситуація ухвалення рішень, що не зустрічалися раніше, і тому фахівець, який ухвалює рішення, не може поклатися на раніше встановлене правило.

Потреби – це фізіологічне чи психологічне відчуття нестачі у чомусь або у комусь, переконання у тому, що чогось чи когось бракує.

Програмоване рішення – рішення, що повторюється досить часто для того, щоб встановити правила його прийняття.

Процесуальні мотиваційні теорії – ґрунтуються на поведінці людини і враховують її сприйняття та набутий досвід.

Рациональна модель ухвалення рішень – систематичний, поступовий процес, що передбачає економічну обґрунтованість та управління нею такими фахівцями з ухвалення рішень, які абсолютно об'єктивні й володіють вичерпною інформацією.

Рівень сподівання – рівень виконання, що його особа гадає або надіється досягнути.

Спонування – це усвідомлене відчуття нестачі, потреба у чомусь, яке має визначений напрямок чи шлях до вирішення.

Сприйняття – процес, через який люди одержують, організують чи розтлумачують інформацію, що надходить з їхнього оточення.

Теорія «ЖВЗ» Клейтона Алдерфера складається з трьох рівнів потреб, де Ж означає життєві потреби, тобто фізіологічні потреби і потреби безпеки, В – потреби взаємин, що пов'язані з між особовими стосунками, З – передбачає необхідність зростання для потреб поваги і самореалізації.

Теорія «Трьох потреб» Девіда Мак-Клелланда побудована на таких факторах мотивації, як потреби влади, досягнення та належності.

Управління – це процес планування, організації діяльності, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації.

Ухвалення рішень – процес, який включає пошук середовища для умов, що необхідні для впровадження даного рішення, розвиток і аналіз можливих альтернатив та відбір потрібної.

Ціль – певний конкретний визначений стан чи бажаний результат, якого прагне досягти організація, група людей чи конкретна особа.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. *Кабушкін Н. І.* Основи менеджменту: навч. посібник. – [5-е вид., стереотип.] – Мінськ.: Нове знання, 2006. – 336 с.
2. *Менеджмент підприємств електрозв'язку: [підручник для вузів] / [Дьоміна Е.В., Рєзнікова Н.П., Добронравов А. С., Макаров В.В.; за ред. Е.В. Дьоміної і Н.П. Рєзнікової. – М.: Радіо і зв'язок, 2006. – 464 с.*
3. *Рєзнікова Н.П.* Маркетинг у телекомунікаціях / Рєзнікова Н.П. – М.: ЕКОТРЕНДЗ, 2004. – 146 с.
4. *Саймон Г.* та ін. Менеджмент в організаціях: / Саймон М., Смітбург Д., Томпсон В.; заг. ред. і вступ. ст. А. М. Ємельянова й В. В. Петрова; Скор. пер. с 15-го вид. – М.: Економіка, 1995. – 335 с.
5. *Богатирьова Л. Д.* Основи менеджменту: навч. посібник / Богатирьова Л. Д. – Одеса: ОНАЗ, 2004. – 114 с.
6. *Большаков А.С.* Сучасний менеджмент: теорія й практика / Большаков А.С. Михайлов В.І. – С.Пб: Питер, 2000. – 416 с.: – (Серія «Теорія й практика менеджменту»).
7. *Виханський О.С.* Стратегічне управління: Підручник / Виханський О.С. – [2-е вид., перероб. і доп.]. – М.: Гардарики, 2002. – 296 с.
8. «Галицькі Контракти». – 2001. – № 42.
9. *Організація поштових процесів поштового зв'язку: навч. посібник / [С. Б. Горелкіна, Є. Н. Стрельчук, Н. С. Бобровнича, А. Ю. Щуровська] – Ч. 1. – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2001. – 100 с.*
10. *Горелкіна С. Б.* Оцінка ефективності розвитку міського телефонного зв'язку/ Горелкіна С. Б. // Зв'язок. – 2001. – №5. – С. 34-37.
11. *Горелкіна С. Б.* Методика оцінювання економічної ефективності інвестиційних проектів у галузі зв'язку/ Горелкіна С. Б. // Зв'язок. – 1999 – № 6-3. – С. 10-14.
12. *Горелкіна С. Б.* Планування та аналіз проектів у галузі зв'язку: навч. посібник / Горелкіна С. Б. – Одеса: УДАЗ ім. О. С. Попова, 2000. – 102 с.
13. «Ділова Столиця». 01/10/2004. "Е", листопад, 2004.
14. «Дзеркало Тижня», 11 серпня, 2004.
15. «Компаньйон» №. 24, червень 2004.
16. *Лафта Дж. К.* Менеджмент / Лафта Дж. К. – М.: ПБОЮЛ Григорян А.Ф., 2002. – 264 с.
17. *Мікро-, макроекономіка: Практикум; / за заг. ред. Ю.А. Огібіна. – С.Пб.: «Літера плюс», «Санкт-Петербург оркестр», 1994. – 432 с.*
18. *Нікітюк Л.А.* Архітектура інформаційних мереж: навч. посібник / Нікітюк Л.А.; за ред. М.В. Захарченка – Одеса: УДАЗ ім. О. С. Попова, 2000. – 62 с.
19. *Нікітюк Л.А.* Телекомунікаційні технології цифрових мереж: навч. посібник / Нікітюк Л.А.; за ред. М. В. Захарченка – Одеса: вид. УДАЗ ім. О.С. Попова, 2000. – 64 с.
20. «Мережі й комунікації». – № 3. – 2007.
21. *Алехина О.Е.* Стимулирование развития работников организации /

Алехина О.Е. // Управление персоналом. – 2005.

22. *Блінов А.* Мотивація персоналу корпоративних структур / *Блінов А.* // Маркетинг. – 2001.

23. *Мотивація персоналу* / [Богданов Ю. Н., Зорин Ю. В., Шмонін Д. А., Яригин В. Т.] Освіта. – 2004.

24. *Бурмистров А.* Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? / *Бурмистров А., Газенко Н.* // Управление персоналом. – 2002.

25. *Веснин В.Р.* Основы менеджмента / *Веснин В.Р.* – М.: Триада-ЛТД, 2004.

26. *Резникова Н.П.* Менеджмент в телекоммуникациях / *Резникова Н.П.* – М.: Гардарики, 2007.

27. *Виханский О.С.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учебное пособие / *О.С. Виханский, А.И. Наумов* – М.: МГУ, 2005.

28. *Виханский О. С.* Менеджмент / *О.С. Виханский, А. И. Наумов* – М.: Гардарики, 2000 г.

29. *Глухов В. В.* Основы менеджмента / *Глухов В. В.* – С.Пб.: «Спец-литература», 2004.

30. *Гущина И.* Трудова мотивація як фактор підвищення ефективності праці Суспільство та економіка / *Гущина И.* – 2004.

31. *Добролюбов Є. А.* Система матеріального і нематеріального стимулювання (мотивації) персоналу / *Добролюбов Є. А.* // Банківські технології. – 2002.

32. *Ильин Е. П.* Мотивация и мотивы: учеб. пособие для вузов / *Ильин Е. П.* – СПб.: Питер, 2000. – 508 с.

33. *Комаров Є. И.* Стимулювання та мотивація в сучасному управленні персоналом / *Комаров Є. И.* Освіта – 2002.

34. *Мерсер Д.* ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира

35. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента / *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* – М.: Дело, 1999.

36. *Виноградський М. Д.* Менеджмент в організації: Навч. посібник для студ. екон. спец. вузів / *М. Д. Виноградський, О. М. Шканова* – К. “КОНДОР” – 2005. – 654 с.

Навчальний посібник

**Євгенія Георгіївна БОРИСЕВИЧ,
Світлана Борисівна ГОРЄЛКІНА,
Людмила Егнелівна ЖУКОВСЬКА**

МЕНЕДЖМЕНТ В ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЯХ

Редактор

Л. А. Кодрул

Комп'ютерне верстання

Є. С. Корнійчук