

**Пінчук Т. А.**  
старший викладач  
кафедри менеджменту та маркетингу  
Одеської національної академії зв'язку імені О.С. Попова

**Pinchuk T. A.**  
Senior Lecturer of  
Management and Marketing Department  
O.S. Popov Odessa National Academy of Telecommunications

## РОЛЬ ПРОГРАМ РОЗВИТКУ У ДІЯЛЬНОСТІ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОГО ОПЕРАТОРА

### THE ROLE OF DEVELOPMENT PROGRAMS IN TELECOMMUNICATION OPERATOR ACTIVITIES

**Анотація.** У статті проаналізовано тенденції розвитку телекомунікаційної сфери: доходи від надання послуг, засоби телефонного зв'язку, кількість абонентів. Розглянуто роль програм розвитку у діяльності телекомунікаційного оператора в умовах насиченості сфери.

**Ключові слова:** ефективність, телекомунікаційний оператор, портфель програм, програма розвитку, телекомунікаційна сфера.

**Постановка проблеми.** Телекомунікаційна сфера відіграє провідну роль у різних сферах суспільно-економічної діяльності населення, перетворюючись на один з ключових факторів виробництва. Сьогоднішня різноманітність послуг зв'язку, постійний розвиток технічних приладів, що використовуються, відсутність системного та детального законодавчого забезпечення цієї сфери призводять до постійних змін підприємницького середовища.

Телекомунікаційний оператор відчуває труднощі, намагаючись гнучко реагувати на стрімкі зміни конкурентного середовища, використовуючи лише власні ресурси і можливості. Працюючи у нестабільному підприємницькому середовищі, керівники телекомунікаційного оператора сьогодні повинні трансформувати свою систему управління під час отримання інформації як із зовнішніх, так із внутрішніх джерел, що спонукає їх до пошуку альтернативних варіантів інструментарію в системі управління з метою посилення конкурентних позицій у телекомунікаційній сфері.

Одним із інструментів системи управління є програмне забезпечення розвитком оператора, яке дає змогу враховувати вплив ресурсного та потенційного обмежень у процесі вирішення завдань розвитку телекомунікаційного оператора.

Тенденції розвитку телекомунікаційної сфери постійно змінюються за рахунок змін науково-технічного процесу, попиту до послуг (продукції) зв'язку, нестабільності тарифної політики, економічної і політичної ситуації в Україні. Загальна тенденція зростання доходів від надання послуг характерна для більшості видів зв'язку, про що свідчать дані про обсяги доходів від реалізації послуг зв'язку за видами в період 2009–2015 рр. (табл. 1) [1].

Як видно з наведених даних, за період, що аналізується, у більшості видів послуг зв'язку відбувається стале зростання фінансових надходжень за надані послуги. Динамічно розподіляються комп'ютерний зв'язок, телефонний міський й сільський зв'язок. Зменшення доходів відбулось у міжміському (включаючи міжнародний) зв'язку та IP-телефонії.

Слід відзначити, що доходи від надання послуг фіксованого телефонного зв'язку у 2009–2015 рр. зменшились на 11%, або на 976,5 млн. грн., що пов'язано зі зменшенням міжміського зв'язку на 56%, або на 2 602,7 млн. грн. (рис. 1). Проте доходи від надання послуг місцевого та сільського телефонного зв'язку збільшились на 37,1% (1 442,9 млн. грн.) та на 71,1% (192,3 млн. грн.). Такий стан доходів від надання послуг фіксованого телефонного зв'язку сприяє зменшенню кількості основних телефон-

Таблиця 1

Доходи від реалізації послуг зв'язку за видами в Україні [1]

Послуги пошти та зв'язку	Рік, млн. грн.							Темп зростання, %
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
Послуги пошти та зв'язку, всього	46 285	47 433	50 281	52 271	52 492	52 434	55 895,8	120,8
у тому числі:								
телефонного міського	3 893,5	3 958,6	4 179,3	4 963,4	5 617,9	5 411,2	5 336,4	137,1
телефонного сільського	270,5	275,3	315	356,5	412,7	439,7	462,8	171,1
телефонного міжміського (включаючи міжнародний)	4 648,5	3 972,2	3 481,3	3 019,3	2 288,3	2 206,9	2 045,8	44,0
IP-телефонії	150	158,2	161,2	135,8	136,3	92,6	23,4	15,6
комп'ютерного	3 362,7	4 238,5	4 749,3	5 401,6	5 697,2	6 190,4	7 144,3	212,5

них апаратів за аналогічний період на 29,03%, або на 3 588,8 тис. (рис. 2) [1].



Рис. 1. Доходи від телефонного фіксованого зв'язку в Україні за 2009–2015 рр.

Як видно з рис. 2, за 2009–2015 рр. відбулось загальне зменшення з усіх засобів телефонного зв'язку в Україні, крім місцевих таксофонів, які зросли у сім разів, або на 45 од. [1].

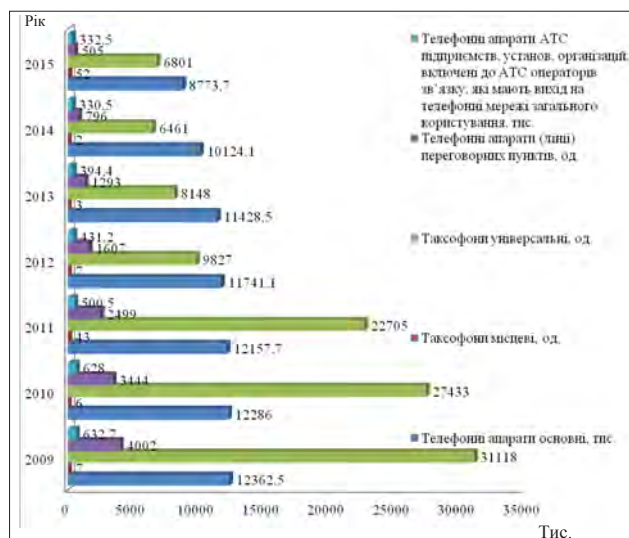
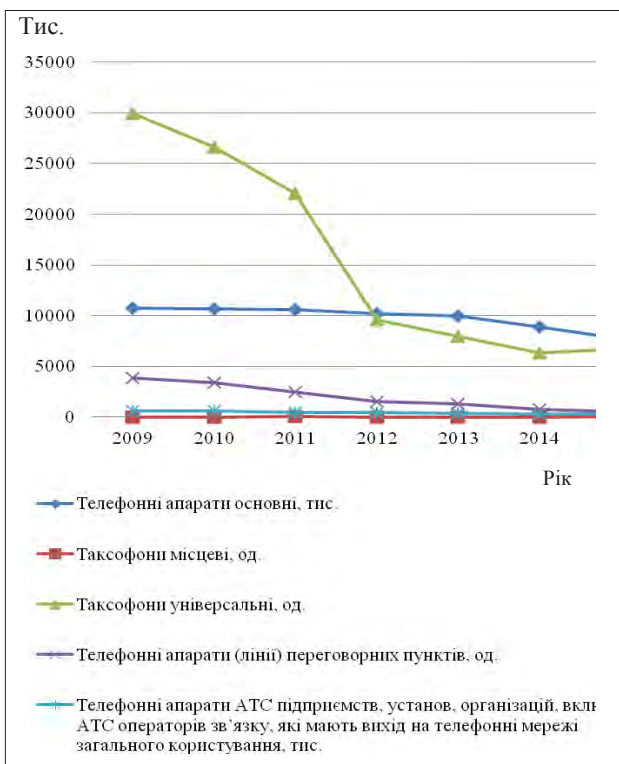


Рис. 2. Засоби телефонного зв'язку (вся телефонна мережа України) за 2009–2015 рр.

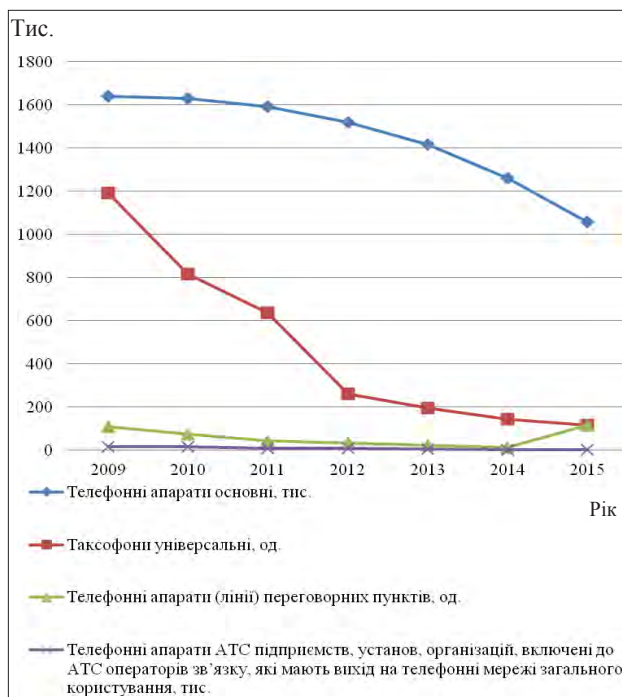
Універсальні таксофони зменшилися на 78,14%, або на 24 317 одиниць. Значно зменшились телефонні апарати (лінії) переговорних пунктів, а саме на 87,4%, або на 3 497 одиниць [1]. Водночас телефонні апарати АТС підприємств, установ, організацій, вклучені до АТС операторів зв'язку, які мають вихід на телефонні мережі загального користування, зменшилися на 47,45%, або на 300,2 тис. Можна зазначити, що відповідні тенденції спостерігаються у міських та сільських засобах телефонного зв'язку (рис. 3).

Як видно з рис. 3, основні телефонні апарати у міській мережі зменшилися на 28%, у сільській – 35,5%, а універсальні таксофони в міській мережі зменшилися на 77,67%, у сільській – 90,2%. Спостерігається зменшення як міських, так і сільських телефонних апаратів АТС підприємств, установ, організацій, що вклучені до АТС операторів, які мають вихід на телефонні мережі загального користування, на 46,73% та на 76,4% [1]. Водночас спостерігається незначне зменшення міських (87,1) та зростання сільських (4,5%) телефонних апаратів (ліній) переговорних пунктів.

Зазначені зміни відбулися за рахунок зростання кількості абонентів мережі Інтернет України (рис. 4) [1].



Міські засоби телефонного зв'язку



Сільські засоби телефонного зв'язку

Рис. 3. Міські та сільські засоби телефонного зв'язку в Україні за 2009–2015 рр.

Як свідчать дані рис. 4, суттєву позитивну тенденцію зростання набирає кількість абонентів мережі Інтернет. Так, їхня кількість зросла в 2,17 рази, або на 3 278,3 тис. абонентів [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Виходячи із вищевказаного, можна зазначити, що телекомунікаційний оператор потребує вдосконалення системи управління із метою покращення економічних показ-



Рис. 4. Абоненти мережі Інтернет України за 2009–2015 рр.

Джерело: систематизовано на основі офіційних даних [1]

ників своєї діяльності та протистояння проблемам, які виникають внаслідок науково-технічного прогресу, кризового стану економіки, зниження обсягу інвестування та доходів населення тощо.

Одним із напрямів вдосконалення системи управління телекомунікаційного оператора є формування програм розвитку.

Питання щодо змісту, ролі та особливості формування програм розвитку розглядалися такими вченими-економістами, як, зокрема, Р. Арчибальд, М. Бабасв, Ю. Буріменко, С. Бушуєв, Н. Бушуєва, Н. Ворона, І. Воропаєв, С. Комолов, І. Мазур, М. Міллер, Г. Столето, Дж. Тернер, С. Титов, А. Хорошев, В. Шапіро [2–13].

**Метою статті** є визначення тенденцій розвитку телекомунікаційної сфери та ролі програм розвитку у діяльності телекомунікаційного оператора.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Основною метою формування програми розвитку телекомунікаційного оператора є образ, бачення майбутнього оператора, який базується на оцінці його економічного стану, зовнішнього оточення, стратегії, методах та інструментах управління програмами розвитку, життєвого циклу діяльності оператора та послуг (продукції) зв'язку. Програми розвитку телекомунікаційного оператора є сукупністю взаємопов'язаних проектів, що забезпечують досягнення поставлених стратегічних цілей з урахуванням встановлених термінів, виділених ресурсів, бізнес-процесів та попиту на послуги (продукцію) зв'язку.

Формуючи програму розвитку діяльності телекомунікаційного оператора, керівники повинні пройти такі етапи:

- проаналізувати потреби у програмах розвитку;
- сформулювати програмні цілі розвитку;
- визначити та систематизувати варіанти досягнення цілей;
- розробити критерії ефективності програми;
- перевірити фізичну та економічну реалізованість програми;
- перевірити адекватність та реалізованість програми за критеріями ефективності.

Зазначені етапи формування програми розвитку діяльності телекомунікаційного оператора систематизують й оптимізують дії керівників відділів (структурних підрозділів) та зменшують ймовірність повторюваних дій.

Ефективна реалізація програм розвитку забезпечується планами дій, розписаними процедурами та іншими інструментами, складовими основи методології з управління програмами розвитку. Реалізуючи цю методологію, необхідно визначити загальну схему декомпозиції бізнес-процесів підприємства, виявлення місць та умов для розробки й реалізації відповідних напрямів програми розвитку.

Слід зауважити, що розробка й реалізація програм розвитку діяльності телекомунікаційного оператора здійснюється за допомогою формування портфеля програм – сукупності програм розвитку діяльності оператора різного напрямку (технічні, організаційні, фінансові, маркетингові, навчальні тощо), які забезпечать досягнення необхідних показників ефективності діяльності оператора, та заходів, що становлять поєднання фінансових, технічних, управлінських та інших заходів.

Портфель програм необхідно формувати з урахуванням того, що програми спрямовані на досягнення стратегічної мети з наявними ресурсами оператора, та з урахуванням змін зовнішнього середовища. Водночас портфель програм складається як мінімум з двох проектів програм розвитку підприємства: розроблювальні та реалізовані програми.

Основні елементи, що визначають процес формування портфеля програм розвитку діяльності телекомунікаційного оператора, показано на рис. 5.

З рис. 5 випливає, що формування портфеля програм розвитку ґрунтується на потенціалі телекомунікаційного оператора, який визначає можливості оператора здійснювати розвиток у тому чи іншому напрямі, формує необхідні програми та плани з огляду на ресурси.

Слід зазначити, що плани є основою під час формування програм розвитку. Під час формування плану програм розвитку враховуються, з одного боку, цілі, стратегії та пріоритети підприємства, а з іншого боку, його ресурси, які обмежені у оператора. Водночас вони допомагають підприємству максимально використати можливості у середовищі, яке постійно змінюється.



Рис. 5. Модель формування портфеля програм розвитку діяльності телекомунікаційного оператора

**Висновки.** Напрями розвитку телекомунікаційного оператора повинні здійснюватися, виходячи з прийнятої стратегії економічного та соціального розвитку оператора з урахуванням розвитку телекомунікаційної сфери, економіки загалом. Загальні напрями стратегії розвитку телекомунікаційного оператора складаються з концентрованого та уніфікованого зростання, збільшення асортименту послуг (продукції) зв'язку, посилення позицій у телекомунікаційній сфері, зменшення витрат, удосконалення бізнес-процесів та системи управління тощо. При цьому необхідно здійснити оцінку стратегій керівництвом відділу (структурних підрозділів) за допомогою рейтингової оцінки за ознаками, які визначило керівництво. Проте економічна теорія дає змогу визначити та систематизувати такі ознаки, що характеризують стратегію розвитку телекомунікаційного оператора:

– чи приведуть обрані стратегії до досягнення стратегічних цілей;

– чи відповідають стратегії перспективам з огляду на сьогоденний стан внутрішнього й зовнішнього середовища чинним законам тощо;

– чи забезпечені стратегії ресурсним потенціалом оператора та його можливостями;

– які ризики містять стратегії, чи виправдані вони.

Відповіді на ці питання дають можливість ретельно опрацювати програми розвитку та прийняти відповідні управлінські рішення керівництвом для покращення ефективності діяльності телекомунікаційного оператора.

Важливо зазначити, що програма розвитку діяльності телекомунікаційного оператора є складною системою проектів, життєві цикли яких вписані у програмі. Відповідно, зростають роль і значення програми розвитку як такої, що дає змогу ефективно та результативно реалізувати стратегічні завдання розвитку телекомунікаційного оператора на різних етапах його життєвого циклу та життєвого циклу послуг (продукції) зв'язку.

#### Список використаних джерел:

1. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
2. Системная методология управления проектами и программами / [Р. Арчибальд, В. Воропаев, Г. Столетов] [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.iteam.ru>.
3. Бабаев И. Управление программами развития организаций на основе генетической модели проекта / И. Бабаев. – К. : Науковий світ, 2005. – 164 с.
4. Построение на проектной основе модели развития социально-экономических систем / [Ю. Бурименко, Б. Бузеновский, Н. Вороняя] // Исследование и оптимизация экономических процессов «Оптимум 2003»: труды 4-й Международной научно-практической конференции (Харьков, 11–12 декабря 2003 г.). – Харьков, 2003. – С. 146–147.
5. Бушуев С. Проектное управление программами организационного развития / С. Бушуев, Н. Бушуева // Управление проектами и программами. – 2007. – № 7. – С. 270–283.
6. Комолов С. Особенности программы развития промышленных предприятий на современном этапе / С. Комолов [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.jurnal.org/articles/2013/ekon41.html>.
7. Миллер М. Управление программами развития предприятия : дисс. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность)» / М. Миллер. – Омск, 2003 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://economy-lib.com/upravlenie-programmami-razvitiya-predpriyatiya>.
8. Тернер Дж.Р. Руководство по проектно-ориентированному управлению / Дж.Р. Тернер ; пер. под ред. В. Воропаева. – М. : Изд. Дом Гребенникова, 2007. – 552 с.
9. Хорошев А. Введение в управление проектированием механических систем : [учеб. пособ.] / А. Хорошев. – Белгород, 1999. – 372 с.
10. Вікіпедія – вільна енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uk.wikipedia.org/wiki>.
11. Современный экономический словарь / [Б. Райзберг, Л. Людовский, Е. Стародубцева]. – 3-е изд., перер. и доп. – М. : ИНФРА – М, 2002. – 480 с.
12. Бацалай Ю. Управління портфелем проектів / Ю. Бацалай [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/31\\_PRNT\\_2010/Economics/73974.doc.htm](http://www.rusnauka.com/31_PRNT_2010/Economics/73974.doc.htm).
13. Харгадон Э. Управление инновациями. Опыт ведущих компаний / Э. Харгадон. – М. : Вильямс, 2007. – 304 с.

**Аннотация.** В статье проанализированы тенденции развития телекоммуникационной сферы: доходы от предоставления услуг, средства телефонной связи, количество абонентов. Рассмотрена роль программ развития в деятельности телекоммуникационного оператора в условиях насыщенности сферы.

**Ключевые слова:** эффективность, телекоммуникационный оператор, портфель программ, программа развития, телекоммуникационная сфера.

**Summary.** The article analyzes trends in the development of telecommunication sphere: revenues from providing services of telephone communications, the number of subscribers. The role of development programs in the activities of operators in conditions of saturation of the sphere is considered.

**Key words:** efficiency, telecommunication operator, portfolio of programs, program development, telecommunication sphere.