

ОСОБЛИВОСТІ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

FEATURES AND CRITERIA FOR ASSESSMENT OF MANAGEMENT DEVELOPMENT OF TELECOMMUNICATION ENTERPRISES

Но́няк М.В.
аспірант,
Європейський університет

Noniak Mykhailo
PhD student,
European University

У статті відзначено, що проблема оцінки управління організаційним розвитком телекомунікаційних підприємств залишається однією з найскладніших, що пояснюється передусім відсутністю чітких критеріїв та індикаторів вимірювання і загальноприйятних теоретичних підходів та методологічних засад. Уточнено особливості та обґрунтовано теоретичні підходи й методологічні засади оцінки управління організаційним розвитком телекомунікаційних підприємств із визначенням критеріїв і системи індикаторів та відображенням можливих альтернативних варіантів прикладних рішень, що враховують швидкоплинність змін і коливань економічного простору й базуються на компетенціях менеджменту щодо вибору гармонійного вектору організаційного розвитку та сприятимуть їх гнучкості й сталому розвитку, суттєво підвищать об'єктивність прогнозів та дадуть змогу знизити ризиковість, що є цінним за вітчизняних реалій кризових деформацій сьогодення.

Ключові слова: організаційний розвиток, управління організаційним розвитком, телекомунікаційні підприємства, критерії оцінки, особливості оцінки управління.

В статье отмечено, что проблема оценки управления организационным развитием телекоммуникационных предприятий остается одной из самых сложных, что объясняется прежде всего отсутствием четких критериев и индикаторов измерения и общепринятых теоретических подходов и методологических основ. Уточнены особенности и обоснованы теоретические подходы и методологические основы оценки управления организационным развитием телекоммуникационных предприятий с определением критериев и системы индикаторов и отображением возможных альтернативных вариантов прикладных решений, учитывающих быстроту изменений и колебаний экономического пространства и базирующихся на компетенциях менеджмента относительно выбора гармоничного вектора организационного развития, которые будут способствовать их гибкости и устойчивому развитию, существенно повысят объективность прогнозов и позволят снизить рискованность, что ценно в отечественных реалиях кризисных деформаций.

Ключевые слова: организационное развитие, управление организационным развитием, телекоммуникационные предприятия, критерии оценки, особенности оценки управления.

In this article it is noted that the problem of evaluation of the management of organizational development of telecommunication enterprises remains one of the most difficult ones, which is explained first of all by the lack of clear criteria and indicators of measurement and generally accepted theoretical approaches and methodological principles. Specific features have been specified and theoretical approaches and methodological bases for the evaluation of management of organizational development of telecommunication enterprises are grounded, defining criteria and system of indicators and reflection of possible alternative variants of applied decisions. It is appropriate to evaluate the performance of telecommunication enterprises' organizational development management by using a multimodal approach that covers the most important management parameters and uses synthetic indicators that combine different aspects of the assessment of the above approaches, and such evaluation should be carried out on the following chain units: definition of criteria and indicators of management performance; formation of information array; calculations on the established quantitative indicators; carrying out examinations on the established quality indicators; definition of synthetic indicator; drawing conclusions on the effectiveness of management; making forecasts of

conditions and contours of organizational development; development of alternatives for organizational development; adoption of appropriate management decisions and system of measures; exercising control. This sequence of evaluation of organizational development management performance enables telecommunication enterprises to make an objective assessment of all phenomena and processes affecting their organizational development and to make appropriate decisions and measures that take into account the rapid changes and fluctuations of economic space and are based on management competencies to choose the right management flexibility and sustainable development, will significantly increase the objectivity of forecasts and allow for a decrease and risk, which is valuable for the local realities of crisis strain present.

Key words: *organizational development, management of organizational development, telecommunication enterprises, evaluation criteria, features of management evaluation.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Глобалізаційні процеси, зростання взаємодій і взаємозалежностей між різноманітними структурними одиницями, впровадження гнучких мережевих структур управління, фрілансу та інформаційно-комунікаційних технологій створюють нові умови для функціонування телекомунікаційних підприємств, що зумовлює використання адекватних, сучасних підходів до їх організаційного розвитку. До цього переліку слід додати необхідність підвищення «корпоративної прозорості» та зростання значущості соціальної відповідальності телекомунікаційних підприємств. Означене вимагає дотримання високих стандартів та якості організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств, що пояснює актуальність даного дослідження, яке спрямоване на уточнення особливостей та обґрунтування теоретичних підходів і методологічних засад оцінки управління організаційним розвитком телекомунікаційних підприємств із визначенням критеріїв і системи індикаторів та відображенням можливих альтернативних варіантів прикладних рішень, що враховують швидкоплинність змін і коливань економічного простору і базуються на компетенціях менеджменту щодо вибору гармонійного вектору організаційного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Теоретичним базисом сутнісного розгляду проблем організаційного розвитку підприємства стали наукові публікації Р. Аккофа, І. Ансоффа, О. Віханського, О. Гудзь, О. Гривківської, П. Друкера, Й. Завадського, І. Крейдич, А. Мескона, А. Наумова, Н. Прокопенко, С. Судомир, Р. Фатхутдінова та ін. Незважаючи на широку зацікавленість та наукові розвідки з даної проблеми, відзначимо, що організаційний складник як органічна системна цілісність підприємства розкрито недостатньо. Потребують додаткових досліджень сутнісні аспекти поняття організаційного розвитку підприємства.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є уточнення особливостей та обґрунтування теоретичних підходів й методологічних засад оцінки управління організаційним розвитком телекомунікаційних підприємств із визначенням критеріїв і системи

індикаторів та відображенням можливих альтернативних варіантів прикладних рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Проблема оцінки управління організаційним розвитком телекомунікаційних підприємств залишається однією з найскладніших, що пояснюється передусім відсутністю чітких критеріїв та індикаторів вимірювання і загальноприйнятних теоретичних підходів та методологічних засад.

Організаційний розвиток – це процес цілеспрямованих послідовних перетворень стратегічного характеру для зростання результативності діяльності підприємства, що передбачає розроблення стратегій змін організаційного дизайну, структури, поведінки та культури підприємства з урахуванням конкретних зовнішніх та внутрішніх реалій. Тобто процесу організаційного розвитку притаманні такі особливості, які впливають і на оцінку його управління:

організаційний розвиток – це фактично за своїм змістовим наповненням управлінський процес, що спрямований на обґрунтування й ухвалення рішень і заходів щодо оптимізації функціональних характеристик внутрішнього організаційного дизайну підприємства та взаємодій між різними структурними підрозділами та контактними аудиторіями;

необхідність здійснення організаційних перетворень пояснюється наростанням внутрішніх протиріч, конфліктів й орієнтована на їх розв'язання;

організаційний розвиток цілеспрямовано зорієнтований на проведення структурних та організаційних трансформацій шляхом здійснення структурної та функціональної реконфігурації внутрішньої побудови підприємства;

організаційний розвиток чітко націлений на досягнення визначеної мети, відповідних завдань та розробленої стратегії.

До них додамо ще:

складність та різноманітність внутрішнього середовища;

динамічність процесів організаційного розвитку;

багатокритеріальність завдань управління організаційним розвитком;

відсутність можливості стандартизації й формалізації багатьох завдань і рішень управління організаційним розвитком;

обов'язковість процесу організаційного розвитку і мінливість його критеріїв та індикаторів за часовими контурами.

Окрім зазначених вище особливостей організаційного розвитку, на оцінку управління організаційним розвитком телекомунікаційних підприємств впливають і галузеві особливості сфери телекомунікацій, а саме:

надзвичайна складність механізму функціонування міжнародних телекомунікацій та використання значного переліку нових ІТ-технологій, різноманітність операцій і швидкість переміщення інформаційних потоків, що мультиплікує ризики телекомунікаційних підприємств, форми їх прояву та можливі наслідки;

телекомунікаційна глобалізація та інтеграція, що мультиплікують системні ризики;

наявність і поглиблення асиметрії інформації на ринку телекомунікаційних послуг, що потребує вдосконалення процесів розкриття інформації та забезпечення її прозорості;

процеси запровадження єдиних стандартів у сфері телекомунікацій;

удосконалення методів управління телекомунікаційною діяльністю, зокрема антикризового, на основі відповідної гармонізації міжнародних і національних стандартів та регуляторів;

забезпечення технічної сумісності інфраструктури, прозорості ціноутворення на відповідні телекомунікаційні послуги [3, с. 9].

Телекомунікаційні підприємства мають забезпечувати виконання своєї місії, що передбачає їх організаційний розвиток. Ми підтримуємо тезу, що «необхідність пошуку нових підходів до вирішення проблем оцінки результативності управління організаційним розвитком телекомунікаційних підприємств пояснюється невідповідністю процесу управління потребам, що актуалізовані трансформацією середовища їх функціонування» [8, с. 296].

Основними науковими підходами до оцінки результативності управління організаційним розвитком телекомунікаційних підприємств вважаються: цільовий, ресурсний, функціональний, системний, композиційний, ресурсно-потенціальний, часовий, поведінковий, експертний, багатопараметричний і множинний [1–6].

Цільовий підхід вважається досить привабливим, але досягнення мети не завжди є кількісно вимірюваним, підприємства часто визначають декілька цілей, серед яких бувають суперечливі або такі, що перешкоджають виконанню інших завдань чи заходів.

Ресурсний підхід оцінює результативність управління з погляду ресурсної ефективності.

Функціональний підхід зосереджений на ефективності організації праці та функцій управлінського персоналу.

Системний підхід націлений на адаптацію підприємства до коливань зовнішнього середовища, його доповнюють часовим параметром, що сприяє розробленню часової моделі, кри-

терієм результативності якої переважно визначають здатність утримувати своє конкурентне становище.

Композиційний підхід оцінює вплив управлінських рішень на результати діяльності підприємства.

Ресурсно-потенціальний підхід передбачає оцінку результативності управління з погляду ефективності використання потенціалу підприємства.

Часовий підхід оцінює результативність управлінських рішень і заходів за різними часовими горизонтами.

Поведінковий підхід оцінює рівень задоволення інтересів різних контактних аудиторій.

Експертний підхід передбачає якісну оцінку різних складників результативності управління.

Багатопараметричний та множинний підходи інтегрують цільовий і системний підходи та передбачають урахування інтересів різноманітних контактних аудиторій і часові та ресурсні обмеження тільки в різних пропорціях.

Ключовою вадою означених підходів до оцінки результативності управління організаційним розвитком телекомунікаційних підприємств є неврахування потенціалу змін і неможливість об'єктивно визначити напрями та заходи організаційного удосконалення. «Оскільки жоден із наявних підходів не має порівняно з іншими абсолютних переваг, у практиці оцінювання ефективності управлінської діяльності доцільне їх комбіноване використання, що, зрештою, підвищує ступінь достовірності одержаних результатів» [7].

Доцільним під час оцінки результативності управління організаційним розвитком телекомунікаційних підприємств використати мульти-модульний підхід, який охоплює найважливіші параметри управління та використовує синтетичні індикатори, які поєднують різні аспекти оцінки вищезначених підходів, і таку оцінку слід здійснювати за такими ланцюговими блоками: визначення мети оцінки та виконавців; визначення критеріїв та індикаторів результативності управління; формування інформаційного масиву; проведення розрахунків щодо встановлених кількісних індикаторів; проведення експертиз щодо встановлених якісних індикаторів; визначення синтетичного індикатора; формування висновків щодо результативності управління; побудова прогнозів умов та контурів організаційного розвитку; розроблення альтернатив щодо організаційного розвитку; ухвалення відповідних управлінських рішень та системи заходів; здійснення контролю. Зазначена послідовність оцінки результативності управління організаційним розвитком дає змогу телекомунікаційним підприємствам здійснити об'єктивну оцінку всіх явищ і процесів, що впливають на їхній організаційний розвиток та ухвалити відповідні рішення й заходи.

Під час оцінки результативності управління організаційним розвитком підприємств необхідно визначити рівень адекватності моделі управління

й організаційного дизайну та результатів діяльності, тобто здійснити діагностику мети, завдань, цінностей, стратегій підприємства, складу функцій та їх розподілу між виконавцями, визначити цілісність процесів і взаємодій управління, продуктивність праці, ефективність технологій, інструментів засобів управління, рівень відповідності чисельності, компетентностей, складу й кваліфікації працівників обсягу та складності їх функцій, якість інформаційно-комунікаційного забезпечення процесу ухвалення управлінських рішень, стратегічну та інноваційну спрямованість управлінської діяльності тощо.

За результатами дослідження переконуємося, що переважно науковці як критерії оцінки результативності управління організаційним розвитком підприємств пропонують такі: досягнення мети управління; ступінь оптимальності функціонування підприємства; швидкість реагування на деформації зовнішнього середовища; рівень раціональності організаційної структури управління; керованість впливу на фінансові результати.

Оскільки організаційний розвиток передбачає проведення якісних змін, що зумовлюють зростання ефективності функціонування телекомунікаційного підприємства й досягнення його мети, а за своїм змістовим наповненням, організаційний розвиток підприємства, є сукупністю процесів, які сприяють зростанню його потенціалу, то результатом організаційного розвитку має бути зростання потенціалу, гнучкості і конкурентних переваг підприємства, підвищення адаптивності та конкурентоспроможності, спроможність підприємства протидіяти руйнівному впливу зовнішнього середовища.

Тому вважаємо, що критеріями результативності управління організаційним розвитком телекомунікаційних підприємств є: досягнення мети системи управління; висхідні тренди ключових індикаторів фінансового стану; рівень компетентності персоналу; адекватність організаційного дизайну, поведінки та культури; швидкість позитивних організаційних змін; простота організаційної структури; адекватність управлінських рішень в екстремальних ситуаціях; єдність розпорядництва; дотримання оптимальної норми керованості; оптимальність організаційної структури; оперативність прийняття управлінських рішень; своєчасність реагування на виклики зовнішнього середовища; дієвість вибраного управлінського інструментарію; чіткість, достовірність, своєчасність надходження інформації; швидкість адаптації до зміни реалій навколишнього середовища; функціональна замкненість структурних одиниць; керованість та мобільність впливу на економічні результати тощо.

Дотримання вимог означених критеріїв результативності управління сприятиме динамічному організаційному розвитку телекомунікаційного підприємства як соціально-економічної системи. Розроблена система критеріїв результативності управління організаційним

розвитком телекомунікаційних підприємств дає змогу своєчасно, якісно, надійно ідентифікувати рівень результативності.

Переважно науковці пропонують використовувати такі індикатори результативності управління організаційним розвитком підприємств: економічна ефективність діяльності підприємства; швидкість обробки управлінської інформації; скорочення управлінського персоналу; рівень забезпеченості людськими ресурсами; продуктивність управлінської праці; зниження плинності управлінських кадрів; рівень керованості підприємства; баланс інтересів усіх зацікавлених осіб; оперативність прийняття рішень управлінцями; зниження собівартості продукції; частка управлінського персоналу; рівень прогресивності організаційної структури; якість реалізації функцій управління; продуктивність праці працівників на підприємстві; результативність комунікаційного процесу тощо.

Цікаво, що окремі дослідники пропонують додати як індикатори до оцінки результативності управління «документованість і формалізованість управлінських технологій, їх доступність для розуміння й ефективного використання фахівцями підприємства; єдність управлінських технологій і моделей, що використовуються на всіх рівнях управління, а також підсистем управління; повноту, структурованість та інтегрованість системи показників оцінки ефективності діяльності підприємства, необхідних для прийняття ефективних управлінських рішень; обґрунтованість взаємозв'язку між фінансовими та нефінансовими показниками діяльності підприємства, що забезпечують взаємодію окремих рівнів управління; оптимальність вертикального і горизонтального розподілу праці та її вплив на досягнення цілей підприємства» [5].

Фактично жоден із цих індикаторів не дає змоги об'єктивно й повною мірою оцінити результативність управління організаційним розвитком телекомунікаційних підприємств у цілому.

Уважаємо, що система індикаторів результативності управління організаційним розвитком телекомунікаційних підприємств має відображати: майновий та фінансовий стан; тенденції рівня платоспроможності, ліквідності, рентабельності, ділової активності, економічної стійкості та незалежності; фінансові результати діяльності; якісну характеристику компетентностей персоналу; структуру фінансових ресурсів; ефективність використання ресурсів; динаміку кредиторської та дебіторської заборгованості; можливості та резерви його розвитку; потенційні та наявні джерела фінансових ресурсів; наявність конкурентних переваг; рівень інноваційності.

Окрім того, для оцінки результативності управління організаційним розвитком телекомунікаційних підприємств варто визначити рівень адекватності системи управління та гнучкості її організаційного дизайну, структури, поведінки та культури, проаналізувати мету та завдання

організаційного управління, змістове наповнення функцій, цілісність управлінських комунікаційних взаємодій, ефективність управлінських моделей та ланцюгів, адекватність чисельності та якісного складу працівників з обсягом необхідних робіт, якість інформаційно-комунікаційного забезпечення процесу ухвалення управлінських заходів тощо.

Сукупність таких індикаторів дасть змогу розрахувати синтетичний індикатор організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств, який буде демонструвати рівень та відповідні перспективні вектори організаційного розвитку.

Світова теорія і практика пропонує декілька математичних моделей та методичних підходів до визначення синтетичного індикатору організаційного розвитку підприємств. Найбільш відомими є моделі Р. Ліса, Р. Дж. Таффлера, Г. Спрінгейта, Дж. Фулмера та ін. Відзначимо, що ці моделі, розроблені зарубіжними дослідниками, не враховують вітчизняних реалій організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств і вважаються обмеженими, тому їх слід використовувати частково та з певними застереженнями внаслідок: суб'єктивізму визначення критеріїв та індикаторів розвитку; невідповідності інформаційних даних та інформаційної асиметрії; невідповідності базових параметрів моделей вітчизняним реаліям; ігнорування впливу інфляції; ігнорування галузевої специфіки телекомунікаційної сфери; доцільності використання вагових експертних коефіцієнтів; нерозвиненості ринку цінних паперів тощо.

Розглянуті методичні підходи є загальними, тому як засадничі методичні підходи до визначення синтетичного індикатору організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств доцільно використати комбінацію агрегатного, коефіцієнтного, інтегрального, матричного, графічного підходів та економіко-математичних методів, які будуть корисні для практичного застосування та відповідним чином урахувати специфіку організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств.

Обґрунтовані теоретичні підходи й методологічні засади до оцінки управління організаційним розвитком телекомунікаційних підприємств із визначенням критеріїв і системи індикаторів та відображенням можливих альтернативних варіантів прикладних рішень, що враховують швидкоплинність змін і коливань економічного простору і базуються на компетенціях менеджменту щодо вибору гармонійного вектору організаційного розвитку, сприятимуть їх гнучкості й сталому розвитку, суттєво підвищать об'єктивність прогнозів та дадуть змогу знизити ризиковість, що є цінним за вітчизняних реалій кризових деформацій сьогодення.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. У статті відзначено, що проблема оцінки управління організаційним розвитком телекомунікаційних підприємств залишається однією з найскладніших, що пояснюється передусім відсутністю чітких критеріїв та індикаторів вимірювання і загальноприйнятних теоретичних підходів й методологічних засад. Уточнено особливості та обґрунтовано теоретичні підходи й методологічні засади оцінки управління організаційним розвитком телекомунікаційних підприємств із визначенням критеріїв і системи індикаторів та відображенням можливих альтернативних варіантів прикладних рішень, що враховують швидкоплинність змін і коливань економічного простору та базуються на компетенціях менеджменту щодо вибору гармонійного вектору організаційного розвитку, сприятимуть їх гнучкості й сталому розвитку, суттєво підвищать об'єктивність прогнозів та дадуть змогу знизити ризиковість, що є цінним за вітчизняних реалій кризових деформацій сьогодення.

Проведене дослідження, безперечно, стане надійним підґрунтям подальших розробок, які дадуть змогу окреслити завдання й складники механізму управління організаційним розвитком телекомунікаційних підприємств, підвищити об'єктивність і точність прогнозів та визначити вектори їх організаційного розвитку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Горбатовська Н.В., Удалих О.О. Моніторинг та оцінка організаційних змін на підприємстві. *Бизнес Інформ.* 2011. № 3. С. 135–137.
2. Гудзь О.Є. Модернізація організаційно-інформаційного дизайну сучасних підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2017. № 2(19). С. 4–12.
3. Гудзь О.Є., Старинець О.Г. Парадигма побудови системи антикризового управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2017. № 1(19). С. 11–19.
4. Дежкина І.П., Поташева Г.А. Комплексная оценка организационного потенциала промышленного предприятия. *ИнВестРегион.* 2008. № 2. С. 43–47.
5. Заложнев А., Шуремов Е., Бородулин А. Методы оценки качества технологии внутрифирменного управления. *Проблемы теории и практики управления.* 2007. № 9. С. 58–62.
6. Маслак О.І. Формування новітніх організаційних структур у промисловості. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* *Проблеми економіки та управління.* 2010. № 683. С. 105–112.
7. Соболев М.С., Багацький В.М. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2002. 251 с.
8. Фединець Н.І. Управління змінами в організації. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України.* 2011. Вип. 21. № 15. С. 292–298.

REFERENCES:

1. Gorbatovska N.V., Udaliy O.O. (2011) Monitoring ta otsinka organizatsiynih zmin na pidpriemstvi [Monitoring and evaluation of organizational changes in the enterprise]. *Biznes-Form*, no. 3, pp. 135–137. (in Ukrainian)
2. Gudz O. Є. (2017) Modernizatsiya organizatsiyno-informatsiynogo dizaynu suchasnih pidpriemstv [Modernization of organizational and information design of modern enterprises]. *Ekonomika. Menedjment. Biznes*, no. 2(19), pp. 4–12. (in Ukrainian)
3. Gudz O. Є., Starinets O. G. (2017) Paradigma pobudovi sistemi antikrizovogo upravlinnya pidpriemstvom [The paradigm of building an enterprise crisis management system]. *Ekonomika. Menedjment. Biznes*, no. 1(19), pp. 11–19. (in Ukrainian)
4. Dejkina I. P., Potasheva G. A. (2008) Kompleksnaya otsenka organizatsionnogo potentsiala promyshlennogo predpriyatiya [Comprehensive assessment of the organizational potential of an industrial enterprise]. *InVestRegion*, no. 2, pp. 43–47. (in Russian)
5. Zalojnev A., Shuremov E., Borodulin A. (2007) Metody otsenki kachestva tehnologii vnuterfirmennogo upravleniya [Methods for assessing the quality of technology in-house management]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, no. 9, pp. 58–62. (in Ukrainian)
6. Maslak O. I. (2010) Formuvannya novitnih organizatsiynih struktur u promislovosti [Formation of the newest organizational structures in industry]. *Problemi ekonomiki ta upravlinnya. Visnik Natsionalnogo universitetu „Lvivska politehnika”*, no. 683, pp. 105–112. (in Ukrainian)
7. Sobol M. S., Bagatskiy V. M. (2002) *Menedjment: navchalnyy posibnik* [Management: a textbook]. Kіiv: KNEU, 251 p. (in Ukrainian)
8. Fedinets N. I. (2011) Upravlinnya zminami v organizatsii [Managing change in the organization]. *Naukoviy visnik Natsionalnogo lisotehnichnogo universitetu Ukraїni*, vol. 21, no. 15, pp. 292–298. (in Ukrainian)