

# ОСОБЕННОСТИ ОТРАСЛЕВОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ В СФЕРЕ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЙ

Уральский государственный экономический университет  
Кафедра корпоративной экономики и управления бизнесом  
Шагеев Марат Равилевич

**Аннотация.** В данной статье проведен анализ управленческого консультирования в России в сфере телекоммуникаций, рассмотрены основные проблемы, а также перспективы развития консультирования в данной сфере.

**Ключевые слова:** управленческое консультирование; консалтинг в сфере телекоммуникаций, менеджмент, отраслевое консультирование

Российская экономика относится к развивающемуся типу экономик, и для неё характерно формирование такого процесса, как разделение труда, специализация или узконаправленная специализация, который уже давно присутствует в развитых экономиках. Организации становятся более узкоспециализированными, в связи с этим происходит оптимизация штата сотрудников, а это в свою очередь влечёт передачу непрофильных функций организации на аутсорсинг. В тот момент, когда организация сталкивается с задачами не по её профилю, у неё возникает потребность в консалтинге со стороны организаций специализирующихся на данной проблематике.

Вопросы телекоммуникаций являются одними из тех, которые обычно решают с помощью привлечения сторонних организаций, т.к. держать в штате специалиста в сфере телекоммуникаций, значит держать в штате как минимум одного инженера высокой квалификации, заработная плата которого будет не лёгким бременем для хозяйствующей организации. Но при всём при этом сфера телекоммуникаций является неотъемлемой частью любой другой сферы экономики, её проникновение в другие сферы экономики и нашу жизнь очень глубокое, будь то строительство (обмен информацией и проектной документацией между строительными организациями по каналам интернет), бухгалтерия (сдача налоговой отчётности по каналам интернет), медицина (приём высококвалифицированными врачами пациентов из отдалённых уголков страны через телеконференц связь), организация выхода в интернет посетителям торговых центров и т.д.

Одним из ключевых факторов развития инновационной экономики и построения информационного общества в России является индустрия телекоммуникационных услуг как с точки зрения их использования в бизнесе и сфере государственного управления, так и с точки зрения создания новых ИТ - инструментов поддержки основной деятельности любых организаций.

В последние годы роль информационных технологий изменилась радикально, в отдельных отраслях она эволюционировала от вспомогательной к решающей, стратегической. В современных условиях поддержать и улучшить конкурентные позиции, операционную эффективность управленческих и производственных процессов невозможно без использования ИТ, поэтому ИТ рассматриваются как источник формирования и обеспечения конкурентных преимуществ. Они используются в решении различных задач, состав которых уникален для каждой организации и определяется общей макросредой, нормативно-правовой базой, отраслевой принадлежностью, типом производства, масштабом бизнеса, местом его ведения, позицией руководства, бизнес стратегией и бизнес-задачами, уровнем информатизации, ИТ - бюджетом. Информационные технологии позволяют посредством применяемых инструментов и совершенствования бизнес-процессов на их основе осуществить переход к ведению бизнеса на новом технологическом уровне.

Сфера телекоммуникаций и информационных технологий взаимосвязаны настолько сильно, что многие люди, когда говорят о телекоммуникациях, подразумевают информационные технологии, и наоборот. Именно поэтому развитие сферы телекоммуникаций настолько важно для бизнеса, что приходится постоянно следить за нововведениями в этой области.

Можно выделить следующие основные причины, по которым организации прибегают к консультированию в сфере телекоммуникациях:

- необходимость проведения объективной и непредвзятой оценки состояния телекоммуникационной составляющей деятельности организации, выявления существующих проблем и получения квалифицированной помощи по их решению;
- потребности в привлечении дополнительных ресурсов;
- потребности по осуществлению изменений в области телекоммуникаций, связанных с расширением / изменением спектра деятельности организации либо способствующих утверждению позиций организации на рынке, повышению конкурентоспособности;
- необходимость и стремление использования знаний и опыта консультантов в сфере телекоммуникаций.

По видам консалтинга в сфере телекоммуникаций можно выделить:

- Стратегический консалтинг, в первую очередь, отвечает на вопрос "Что делать?". К нему относятся такие услуги как разработка стратегии, проведение стратегического аудита, построение эффективной ИТ – службы, оценка совокупной стоимости владения ИТ, формирование ИТ – бюджета и управление портфелем инвестиционных ИТ – проектов.
- Продуктовый консалтинг сконцентрирован на обеспечении поддержки различных видов деятельности предприятия путем построения соответствующей телекоммуникационной инфраструктуры на определенном продукте, который будет удовлетворять потребности заказчика.
- Интеграционный консалтинг рассматривает вопросы определения способа и технологий интеграции отдельных компонентов телекоммуникационной и информационной системы организации в единое целое с целью обеспечения адаптации ИТ-инфраструктуры к бизнес-потребностям организации.
- Операционный консалтинг касается области оптимизации внутренних процессов управления ИТ-услугами организации и вопросов организации эффективной работы ИТ-службы на базе существующего или нового решения в телекоммуникационной инфраструктуре.
- Технический консалтинг охватывает область решения технических вопросов и проблем, связанных с обеспечением необходимого уровня надежности и производительности телекоммуникационной инфраструктуры.

При проведении автоматизации бизнес-процессов организации, создании и модификации или развитии ИС, модернизации и обновлении телекоммуникационной инфраструктуры приведенные виды консалтинга в смежных областях управления должны применяться в определенной последовательности. Первоначально необходимо проработать и решить вопросы стратегического развития, включая и сферу ИТ, а затем организовать и выполнить отдельные проекты, включенные в состав стратегии организации.

В целом работа поставщика услуг консалтинга в сфере телекоммуникаций должна основываться на концепции партнерства, которая заменяет традиционные отношения "клиент-исполнитель", и строится на основе следующих принципов:

- никто лучше клиентской организации, с которой мы работаем, не знает реальных условий ее деятельности и требований, которые она предъявляет;
- поставщик услуг консалтинга является профессионалом в области телекоммуникаций и информационных технологий и обладает всем необходимым для успешного решения информационно-технологических задач клиентской организации;
- только совместными усилиями могут быть достигнуты цели клиентской организации и максимально эффективно использованы возможности поставщика услуг консалтинга.

По мере расширения практики применения консалтинговых услуг в сфере телекоммуникаций растет потребность в специалистах, обладающих необходимым для этого направлением сводом знаний, навыков и умений.

Нарастающий дефицит кадров связан с проблемами в образовании консультантов. Вузы выпускают недостаточно специалистов этого профиля, при этом уровень их подготовки часто не соответствует требованиям компаний. Требования к консультантам различаются в зависимости от направления консалтинга. Например, требования к продуктовым консультантам, как правило, следующие:

- Высшее образование (техническое и/или экономическое).
- Знание функциональности программных продуктов определенных классов, сферы их использования и методологии внедрения.
- Знание бизнес-процессов предметной области и отраслевой специфики.
- Владение инструментами моделирования бизнес-процессов.
- Владение методиками ведения проектов.
- Умение разрабатывать проектную и техническую документацию.
- Знание английского языка.
- Опыт работ или наличие законченных проектов
- Хорошие коммуникативные качества, способность к логическому мышлению, нацеленность на результат, высокая обучаемость, способность работы в команде, стрессоустойчивость.

Как правило, услуги консалтинга оказываются в проектной форме. Обобщенная цель таких проектов заключается в достижении определенных бизнес-целей клиентской организации путем разработки и сопровождения внедрения (при необходимости) в практическую деятельность методологических, технологических и технических решений в области телекоммуникаций.

Стратегическому, продуктовому, интеграционному, операционному, техническому направлениям консалтинга в сфере телекоммуникаций соответствуют определенные виды консалтинговых проектов, имеющие как общие для всех видов проектов задачи, так и специфические, определяемые направлением консалтинга.

В настоящее время существуют различные подходы как к понятию успешности проекта, например, с точки зрения оценки выполнения проекта в срок, в рамках бюджета и получения запланированных результатов, либо оценки произведенного продукта проекта, так и к формированию набора критических факторов успеха (КФУ) проекта. Одним из примеров набора КФУ в управлении проектами является набор КФУ, предложенный Дж. Пинто и Д. Слевиным [4]. Исходя из оценки успеха проекта по совокупности таких критериев, как временные сроки (завершение проекта в установленные сроки), бюджет (в рамках выделенного бюджета), эффективность (конечный результат соответствует поставленной цели), удовлетворенность клиента и на основе изучения проектного опыта и данных опроса руководителей проектов, указанными выше исследователями был выявлен следующий набор КФУ:

- Миссия проекта: цели проекта ясны и понятны;

- Поддержка со стороны высшего руководства: готовность обеспечить проекту необходимые ресурсы и поддержку посредством личного участия или делегирования полномочий членам проектной группы;
- Календарный план проекта: наличие детальных планов реализации проекта;
- Консультации с клиентом: активное общение и взаимодействие с клиентом для получения максимально полной информации от потенциальных пользователей результатами проекта, проведение консультаций;
- Персонал: набор членов проектной команды с учетом необходимых компетенций, проведение обучение проектной команды;
- Технические задачи: наличие необходимой технологии и экспертных знаний для решения задач и выполнения конкретных технических мероприятий;
- Одобрение клиентом: принятие результатов проекта конечными пользователями;
- Мониторинг и обратная связь: своевременное предоставление контрольной отчетной информации в процессе реализации проекта;
- Коммуникации: наличие каналов взаимодействия и обеспечение надлежащего обмена необходимыми данными между всеми основными участниками проекта;
- Решение проблем: способность справляться с возникающими трудностями и отклонениями от плана.

Длительность выполнения консалтинга в сфере телекоммуникаций определяется сроками реализации проектов консалтинга, обычно эти сроки укладываются в следующие временные промежутки от 3 месяцев до 2-3 лет.

Выбор организации, которая будет оказывать услуги консалтинга в сфере телекоммуникаций, должен быть основан на следующих требованиях к ней:

- Наличие методологии ведения консалтингового проекта в сфере телекоммуникаций;
- Высококвалифицированный персонал;
- Наличие методологии проведения стратегического аудита в сфере телекоммуникаций;
- Наличие базы знаний о функциональности, стоимостных и временных параметрах выполнения различных проектов в сфере телекоммуникаций;
- Экспертиза в области лучших мировых практик и инноваций в сфере телекоммуникаций;
- Отраслевая экспертиза;
- Наличие методологии разработки стратегии, опыт выполнения подобных проектов;
- Компетенции в оценке совокупной стоимости владения телекоммуникационной инфраструктурой;
- Знание типовых организационно-функциональных структур служб ИТ и моделей их взаимодействия с организацией;
- Знание рынка ПО и наличие методики выбора ИТ- решений;
- Владение методологиями внедрения различных решений в сфере телекоммуникаций, компетенции в организации управления процессом внедрения;
- Владение методами выполнения проектов интеграционного, операционного и технического консалтинга в сфере телекоммуникаций;
- Партнерские отношения с потребителями;
- Партнерские отношения с вендорами.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. А.А., Дж., Стрикленд Ш, Томпсон-мл. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: Пер. с англ. М.: Издательский дом "Вильямс", 2009. 928 с.
2. Бенсуссан Б., Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе: Пер. с англ. М.: Бином. Лаборатория знаний, 2009. 541с.
3. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: Пер. с англ.
4. Управление проектами [ Под ред. Пинто Дж.К.] : Пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. Д.К. СПб.: Питер, 2004. 464 с.
5. Материалы сайта ИНТУИТ Национальный открытый университет [Электронный ресурс]/ Режим доступа: <http://www.intuit.ru/>