

ОХРУЩАК

УДК 338.47:658.511

Катерина Олександрівна  
k.ohruschak@gmail.com

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ  
ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ НА ОСНОВІ  
ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ

STRATEGIC PRIORITIES OF TELECOMMUNICATIONS COMPANIES  
MANAGEMENT COSTS ON THE BASIS OF THE PROCESS APPROACH

здобувач, Одеська національна академія зв'язку імені О.С. Попова, Кафедра економіки підприємств та корпоративного управління

*Порушено проблему створення ефективного інструментарію формування стратегічних орієнтирів розвитку управління витратами телекомунікаційних підприємств на основі процесного підходу. Розроблено інтегральну тривимірну модель формування стратегічних пріоритетів розвитку управління витратами підприємства сфери телекомунікацій на основі процесного підходу. Запропоновано підхід до обґрунтування доцільності управлінських рішень при формуванні стратегічних пріоритетів розвитку управління витратами підприємства сфери телекомунікацій.*

*Отражена проблема создания эффективного инструментария формирования стратегических ориентиров развития управления затратами телекоммуникационных предприятий на основе процессного подхода. Разработана интегральная трехмерная модель формирования стратегических приоритетов развития управления затратами предприятия сферы телекоммуникаций на основе процессного подхода. Предложен подход к обоснованию целесообразности управленческих решений при формировании стратегических приоритетов развития управления затратами предприятия сферы телекоммуникаций.*

*The problems of creating effective instruments forming strategic guidelines of cost management of telecommunications companies on the basis of the process approach are considered. The three-dimensional model of the strategic priorities of the enterprise cost management of telecommunications on the basis of the process approach is developed an integrated. An approach to the rationale of administrative decisions in the formation of the strategic priorities of cost management of the telecommunications enterprise is proposed.*

**Ключові слова:** процесний підхід, витрати, процесно-орієнтоване управління, управління витратами, стратегічні орієнтири, підприємство телекомунікацій, конкурентоспроможність

**Ключевые слова:** процессный подход, затраты, процессно-ориентированное управление, управление затратами, стратегические ориентиры, предприятие телекоммуникаций, конкурентоспособность

**Key words:** process approach, cost, process-oriented management, cost management, strategic orientation, the company of telecommunications, competitiveness

## ВСТУП

Застосування процесного підходу з метою удосконалення управління витратами підприємств сфери телекомунікацій є не лише способом структуризації та систематизації процесів на підприємстві сфери телекомунікацій, але й сприяє стратегічно важливим організаційним змінам, що полягають перш за все у зближенні управлінських функцій до потреб обліку процесів на підприємствах, а також зростанню повноти облікової інформації і її використання для прийняття рішень стосовно оптимізації витрат. Вказані обставини змушують вітчизняні підприємства приділяти підвищену увагу до питань обґрунтування необхідності застосування

та організаційно-методичного забезпечення впровадження процесного підходу в управлінні витратами підприємств сфери телекомунікацій, що дозволяє забезпечити конкурентоспроможність цих підприємств в сучасних умовах. Вказані обставини підтверджують актуальність обраної теми статті, зумовлюють її мету, завдання та науково-практичну значущість.

Аналіз останніх досліджень та публікацій за темою статті показав підвищення інтересу до дослідження проблематики використання процесного підходу з метою підвищення ефективності управління витратами сучасних підприємств. У цьому контексті слід відзначити дослідження таких зарубіжних і

вітчизняних фахівців: В. Тупкало [1], Х. Біннера [2], О. Андрійчука [3], М. Данилюка [4], І. Ладико [5], Дж. Шанка [6] у яких розкриваються основний зміст концепції і інструментарій процесного підходу до управління.

Проблематику підвищення ефективності управління витратами підприємств сфери телекомунікацій висвітлено в роботах В. Гранатурова та В. Каптур [7; 8], Л. Захарченко [9], М. Яценко [10], Л. Ніколенко [11], в яких визначено проблемні питання та розглянуто підходи до удосконалення теорії та практики управління витратами телекомунікаційних підприємств. В роботах [12; 13] актуалізовано процесний підхід як ефективний інструмент управління саме в сфері телекомунікацій, що обумовлене особливостями діяльності в телекомунікаціях, складністю технологічних та бізнес-процесів.

Водночас, в дослідженнях сучасних авторів, зокрема [14; 15] та інших, значна увага приділяється моделюванню і оптимізації бізнес-процесів як способу реструктуризації підприємства, але значно меншою мірою – як інструменту систематичного, орієнтованого на підвищення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. Часто не враховується роль принципово важливих аспектів вдосконалення системи управління витратами, забезпечення яких має свої закономірності і проблеми, зокрема – конкурентоспроможність, відповідність стратегічним цілям та принципам процесного підходу до управління. З огляду на зазначене, важливою науковою задачею є формування підходів до обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку управління витратами підприємств сфери телекомунікацій на основі процесного підходу, що є фактором конкурентоспроможності цих підприємств за сучасних умов.

#### МЕТА ТА ЗАДАЧІ ДОСЛІДЖЕННЯ

*Метою даної статті є* формування підходів до обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку управління витратами підприємств сфери телекомунікацій на основі процесного підходу. Для досягнення поставленої мети вирішувалися наступні задачі:

– запропонувати спосіб формування стратегічних пріоритетів розвитку управління витратами підприємства сфери телекомунікацій на основі процесного підходу;

– сформулювати підхід до обґрунтування доцільності управлінських рішень при формуванні стратегічних пріоритетів розвитку управління витратами підприємства сфери телекомунікацій.

#### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методичну основу статті складають сучасні підходи до управління підприємствами, зокрема, при обґрунтуванні використання процесного підходу в процесі управління витратами використано методи аналізу та синтезу, а також теоретичне узагальнення; методи встановлення причинно-наслідкових зв'язків та концептуалізації застосовувались з метою виявлення проблем на шляху впровадження

процесного підходу в практику телекомунікаційних підприємств та при створенні підходів до обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку управління витратами цих підприємств.

Інформаційною базою проведеного дослідження слугували статистична і фінансова звітність підприємств сфери телекомунікацій, статистично-аналітичні огляди вітчизняних неурядових організацій, міжнародні стандарти ISO та спеціалізовані, адаптовані для сфери телекомунікацій (eTOM (Enhanced Telecom Operation Map – розширена модель діяльності телекомунікацій)), наукові статті та матеріали наукових конференцій, що відображають фундаментальні та прикладні розробки вітчизняних і зарубіжних авторів, офіційні електронні ресурси мережі Інтернет.

#### РЕЗУЛЬТАТИ

Застосування процесного підходу в управлінні витратами підприємств сфери телекомунікацій повинне відповідати стратегічним цілям та завданням підприємства, а кожен бізнес-процес окремо – максимально сприяти реалізації цих цілей. Тому процес удосконалення управління витратами телекомунікаційних підприємств на основі поширення процесного підходу в управлінні витратами має бути тісно пов'язаним із стратегією розвитку підприємства, керуватись певними, обґрунтованими стратегічними пріоритетами розвитку, успішність реалізації якої полягає в тому, що вони мають сприяти створенню унікальних конкурентних переваг підприємства, як технологічного, так і організаційного характеру.

Формування даних пріоритетів передбачає ідентифікування об'єктів стратегічного управління витратами, а також характеристику об'єктів оцінювання; виділення та аналіз факторів, які вплинули на фактичний стан ефективності застосування процесного підходу в управлінні витратами підприємств сфери телекомунікацій; узагальнення результатів аналізу відповідно до визначених в роботі взаємодоповнюючих орієнтирів у визначенні ефективності конкретних процесів: задоволення потреб споживача та сприяння досягненню стратегічних цілей, що є взаємодоповнюючими та взаємопов'язаними. В цьому контексті перехід до інтенсивного розвитку підприємств сфери телекомунікацій, підвищення його конкурентоспроможності, забезпечення цілей розвитку, пов'язується з оптимізацією управління витратами цих підприємств, яку автор пропонує здійснювати за наступними напрямками: оптимізація витратоутворюючих чинників; оптимізація ланцюжка створення цінності; оптимізація стратегічного позиціонування.

Формування стратегічних пріоритетів застосування процесного підходу в управлінні витратами підприємства сфери телекомунікацій автор пропонує здійснювати на основі визначення можливості та міри забезпечення базового критерію оптимальності процесів – оптимальний процес забезпечує досягнення конкретних цілей з контролем показників, в яких ці цілі було сформульовано. Виникає питання

щодо підходів до формування стратегічних пріоритетів застосування процесного підходу в управлінні витратами підприємств сфери телекомунікацій.

Автор пропонує підхід до узгодження відповідних стратегічних рішень щодо необхідності розвитку того

чи іншого цільового напрямку оптимізації управління витратами, що охоплює 8 основних блоків (рис. 1, розроблено автором). Характеристику блоків даної моделі представлено в табл. 1.

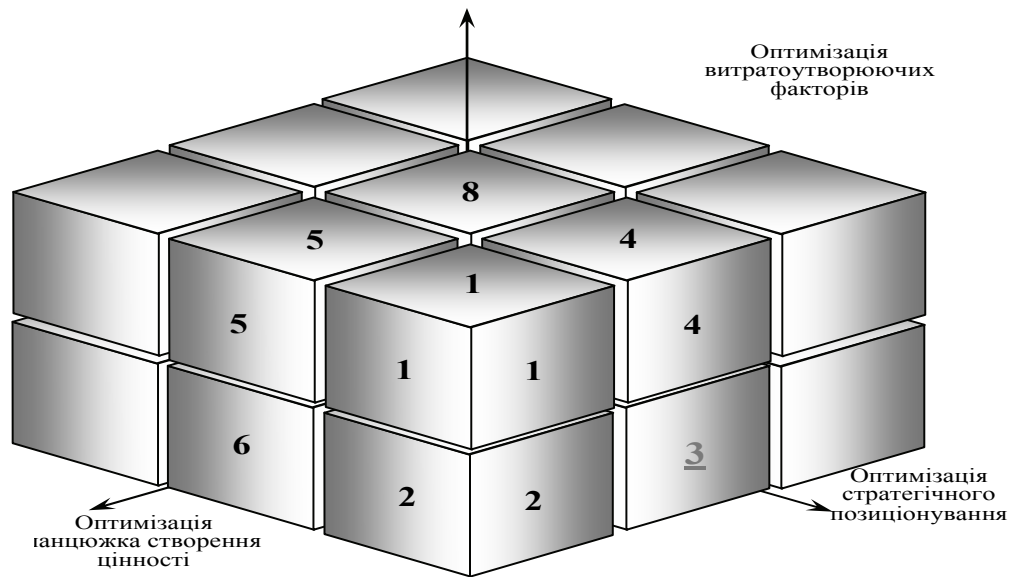


Рис. 1. Інтегральна тривимірна модель формування стратегічних пріоритетів розвитку управління витратами підприємства сфери телекомунікацій на основі процесного підходу

Таблиця 1

Характеристика блоків моделі формування стратегічних пріоритетів розвитку управління витратами підприємства сфери телекомунікацій на основі процесного підходу

Блок	Рівень оптимізації:			Характеристика
	витратоутворюючих факторів	ланцюжка створення вартості	стратегічного позиціонування	
1	вис.	вис.	вис.	забезпечено максимальний рівень оптимізації на основі використання процесного підходу, існують найширші можливості та подальшого впровадження сучасних інструментів процесного управління з метою посилення конкурентних переваг; підприємство готове до цього внутрішньо та стикалось з практикою оптимізації процесів раніше, що дозволяє очікувати позитивні ефекти за конкурентними перевагами, технологічним потенціалом, соціальним аспектом тощо
2	низ.	вис.	вис.	забезпечено високий рівень оптимізації на основі використання процесного підходу, проте, обмеженими є можливості витрачання ресурсів, що значною мірою визначаються недосконалою організаційною структурою підприємства, стандартизацією, формалізацією та деталізацією процесів, організацією системи обліку витрат за процесами
3	низ.	низ.	вис.	забезпечено певний рівень оптимізації на основі використання процесного підходу, передусім завдяки вдалому стратегічному позиціонуванню, проте, недостатньо деталізованим та оптимізованим є ланцюжок створення вартості, що потребує адаптації та удосконалення взаємодії структурних підрозділів підприємства; негативним фактором розвитку управління витратами є недостатньо ефективне використання потенціалу факторів мінімізації витрат

Продовження табл. 1

4	вис.	низ.	вис.	забезпечено високий рівень оптимізації на основі використання процесного підходу, передусім завдяки вдалому стратегічному позиціонуванню та ефективному використанню можливостей мінімізації витрат, проте, недостатньо деталізованим та оптимізованим є ланцюжок створення вартості компанії, що потребує адаптації та удосконалення системи взаємодії структурних підрозділів підприємства, визначення для них цілей та індикаторів їх досягнення
5	вис.	вис.	низ.	забезпечено високий рівень оптимізації на основі використання процесного підходу, передусім завдяки раціональній побудові ланцюжка створення вартості та ефективному використанню можливостей мінімізації витрат, проте, недостатньо якісною є робота маркетингових служб, недостатньо ефективними є процеси просування нових послуг на ринку та утримання клієнтів
6	низ.	вис.	низ.	забезпечено певний рівень оптимізації на основі використання процесного підходу, передусім завдяки раціональній побудові ланцюжка створення вартості, проте, потребує адаптації та удосконалення система взаємодії структурних підрозділів підприємства, визначення для них чітких цілей та індикаторів їх досягнення; негативним фактором розвитку управління витратами також є недостатньо ефективне використання можливостей маркетингової діяльності та системи просування послуг на ринку
7	низ.	низ.	низ.	низький рівень оптимізації, отже, існує нагальна необхідність використання процесного підходу для оптимізації за кожним з трьох досліджуваних напрямків, навіть в умовах можливого спротиву цим діям з боку системи управління підприємства; необхідним є облік витратоутворюючих механізмів по усьому ланцюжку створення цінності, аналіз різних етапів загального ланцюжка цінності сфери телекомунікацій, частиною якого є підприємство
8	вис.	низ.	низ.	забезпечено високий рівень оптимізації на основі використання процесного підходу завдяки раціональному використанню можливостей впливу витратоутворюючих факторів на ефективність підприємства, проте, недостатньо якісною є робота маркетингових служб, недостатньо ефективними є процеси просування нових послуг на ринку та утримання клієнтів, неефективною є побудова ланцюжка створення вартості та використання можливостей мінімізації витрат завдяки побудові раціональної організаційної структури

Виявлення проблем реалізації стратегічних пріоритетів розвитку системи управління витратами підприємства сфери телекомунікацій на основі процесного підходу є за своєю суттю процесом підготовки інформації для прийняття управлінських рішень щодо забезпечення умов впровадження та поширення процесного підходу в управлінні витратами підприємств сфери телекомунікацій. Надалі сам процес прийняття рішень стикається з проблемами порівняння очікуваних параметрів та можливостей, вибору з альтернатив більш ефективної в конкретних умовах функціонування конкретного підприємства. Отже, очевидно є потреба обґрунтування комплексу управлінських рішень при формуванні стратегічних пріоритетів розвитку

управління витратами підприємства сфери телекомунікацій.

Автором запропоновано підхід до обґрунтування доцільності управлінських рішень при формуванні стратегічних пріоритетів розвитку управління витратами підприємства сфери телекомунікацій (рис. 2, розроблено автором).

Застосування даного підходу дозволяє спрямувати діяльність з удосконалення управління витратами з визначеною, описаною послідовністю управлінського впливу до найбільш повного виконання стратегічної мети розвитку підприємства телекомунікацій з найменшими витратами ресурсів та найбільшою віддачею.

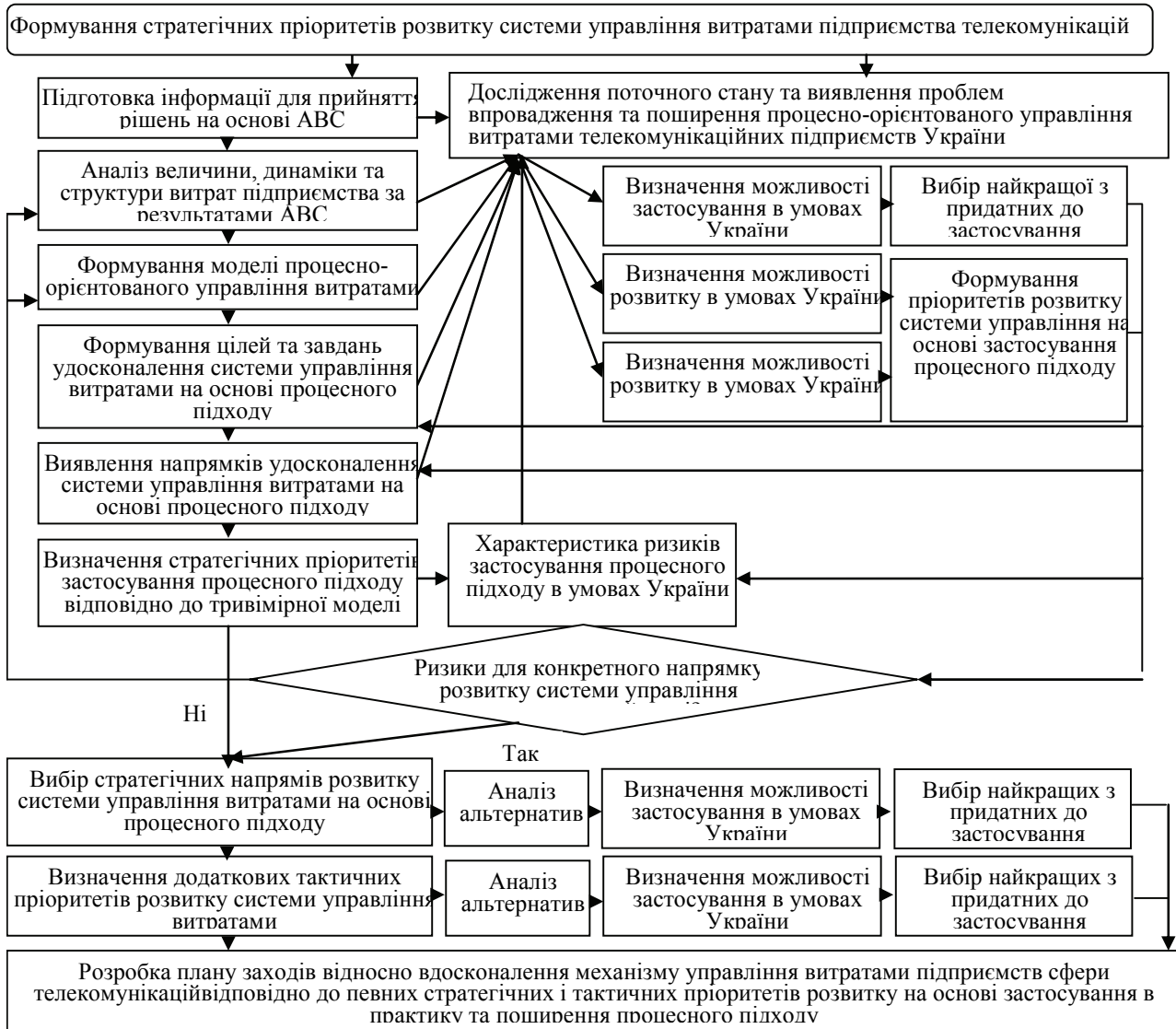


Рис. 2. Підхід до обґрунтування доцільності управлінських рішень при формуванні стратегічних пріоритетів розвитку управління витратами підприємства сфери телекомунікацій

## ВИСНОВКИ

Таким чином, формування стратегічних пріоритетів розвитку управління витратами підприємства телекомунікацій на основі процесного підходу є послідовним процесом, пов'язаним з прийняттям на кожному з етапів цього процесу певних управлінських рішень. Основним результатом в цьому є створення таких інструментів, які б дали змогу обґрунтувати вказані управлінські рішення, генерувати їх варіанти та обирати з-поміж них найбільш потенційно ефективні. Саме ці дії дають можливість вважати процес формування стратегічних пріоритетів розвитку управління витратами підприємства сфери телекомунікацій на основі процесного підходу цілеспрямованим та використовувати його для практичної реалізації, спираючись на нього в процесі аналізу, обробки та інтерпретації інформації в конкретний період часу, в конкретних умовах.

Інструментарій впровадження процесного підходу в управлінні витратами підприємств сфери телекомунікацій доцільно доповнити застосуванням інтегральної тривимірної моделі формування стратегічних пріоритетів розвитку управління витратами підприємств телекомунікацій на основі процесного підходу.

Запропонований підхід до обґрунтування доцільності управлінських рішень при формуванні стратегічних пріоритетів розвитку управління витратами підприємства сфери телекомунікацій дозволяє сформувати інформаційну базу, яка надалі, з метою розширення можливих меж прийняття управлінських рішень, дасть можливість використати наявний інструментарій процесного підходу відносно конкретного об'єкта управління – системи витрат підприємства сфери телекомунікацій.

Список використаних джерел

1. Тупкало В.Н. Процессный подход к управлению: от декларации стандарта ISO 9001:2000 к методологическим основам теории процессного управления // Системи управління навігації та зв'язку. – 2007. – Вип. 4. – С. 114-118.
2. Биннер Х.Ф. Управление организациями и производством. От функционального менеджмента к процессному. – М.: АльпинаБизнесБукс, 2009. – 282 с.
3. Андрійчук О.Я. Процесний підхід як метод інноваційного управління підприємством // Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства (24-25.10.2010): тези доп. наук.-практ. конференції. – Львів: Вид-во Національного університету – Львівська політехніка, 2007. – С. 9-10.
4. Данилюк М.О., Лещій В.Р. Теорія і практика процесно-орієнтованого управління витратами: наукове видання. – Івано-Франківськ: Місто НВ, 2002. – 248 с.
5. Ладыко И.Ю. Концепция процессного управления: состояние, развитие и проблемы // Экономика. Менеджмент. Підприємництво: зб. наук. пр., вип. № 21 (II). – Луганськ : Видавництво СНУ ім. В. Даля, 2009. – С. 126-130.
6. Шанк Дж., Говиндараджан В. Стратегическое управление затратами: новые методы увеличения конкурентоспособности; пер. с англ. – СПб.: Бизнес Микро, 1999. – 288 с.
7. Гранатуров В.М., Литовченко І.В., Орлова О.В. Науково-методичні передумови розробки моделей витрат операторів зв'язку на загальнодоступні послуги // В кн.: Державне регулювання економічного розвитку. – Т.4. – Вип.29, Донецьк, Дон. ДАУ, 2003. – С. 69-75.
8. Granaturov V., Kaptur V., Politova I. Determination of tariffs for telecommunication services on the basis of cost simulation modelling // Economic Annals-XXI. –2015. – №1-2(1). – С. 52-56
9. Захарченко Л. А., Спільна Н.П. Формування та шляхи зниження витрат в структурних підрозділах Укртелекому в сучасних умовах // Наукові праці ОНАЗ. – 2003. – № 1. – С. 119-123.
10. Яценко М.С., Бут Н.В. Управління витратами та тарифами з надання інфокомунікаційних послуг за допомогою сучасних інформаційних технологій // Праці Одеського політехнічного університету. 2011. Вип. 3(37). – С. 177-183
11. Ніколенко Л.А. Методичні проблеми формування тарифів на послуги зв'язку // Економіка: проблеми теорії та практики. – 2003. – Вип.184: Том III. – С. 548-551.
12. Коптелов А.К. Совершенствование бизнес процессов телекоммуникационной компании // Мобильные телекоммуникации. – 2006. – № 7 (65). – С. 45-51.
13. Самуйлов К.Е., Чукарин А.В., Яркіна Н.В. Бизнес-процессы и информационные технологии в управлении телекоммуникационными компаниями. – Москва : Альпина Паблишерз, 2009. – 442 с.
14. Волкова М. Використання методу планування та контролю витрат на основі діяльності (АВС) у системі управління витратами підприємства // Коммунальное хозяйство городов, научно – технический сборник, выпуск 82, серия: экономические науки. – 2008. – С. 72-80.
15. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации : Манифест революции в бизнесе : пер. с англ. – СПб.: Изд-во СПб ун-та, 1999. – 332 с.