

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

**Ефективна  
ЕКОНОМІКА**

Дніпропетровський державний  
аграрно-економічний університет



№ 5, 2015 [Назад](#) [Головна](#)

УДК: 658.511

*Г. А. Отливанська,  
к. е. н., доцент кафедри економіки підприємств та корпоративного управління,  
Одеська національна академія зв'язку імені О.С. Попова, м. Одеса  
К. О. Охрущак,  
здобувач кафедри економіки підприємств та корпоративного управління,  
Одеська національна академія зв'язку імені О.С. Попова, м. Одеса*

## МОДЕЛЬ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ

*G. Otlyvanskaya,  
Candidate of Economic Sciences, Associate professor, Economics of Enterprises and Corporate  
Management Department, Odessa National Academy of Telecommunications named after A.S. Popova  
К. О. Ohruschak,  
postgraduate student, Economics of Enterprises and Corporate  
Management Department, Odessa National Academy of Telecommunications named after A.S. Popova*

### MODEL OF PROCESS-ORIENTED COST MANAGEMENT ENTERPRISES IN THE TELECOMMUNICATIONS

*В статті порушено проблематику створення науково-обґрунтованого інструментарію оцінки і оптимізації витрат підприємств сфери телекомунікацій. Визначено, що діяльність підприємств сфери телекомунікацій має свою специфіку, що полягає у складі витрат і структурі витрат, в ступені залежності їх від обсягу наданих послуг, у високому взаємозв'язку з технологічними процесами, що виконуються на підприємстві при наданні послуг. Вказані особливості зумовлюють структуру телекомунікаційних підприємств, їх розміщення, організацію усього виробничого процесу по обслуговуванню споживачів, організацію бізнес-процесів на підприємствах, а також систему обліку і контролю. Сформовано та обґрунтовано основні елементи моделі процесно-орієнтованого управління витратами підприємств сфери телекомунікацій, визначено передумови використання даної моделі на практиці з огляду на особливості діяльності підприємств сфери телекомунікацій, що є фактором підвищення конкурентоспроможності цих підприємств в сучасних умовах.*

*The article raised issues of creating science-based tools for evaluation and optimization of expenses of the telecommunications sector. Determined that the activity of the enterprises of the telecommunications sector has its own specifics, which is an expense and cost structure, the degree of their dependence on the volume of services provided in conjunction with high process performed by the company in the provision of services. These characteristics determine the structure of the telecommunications companies, their location, organization of the production process to service customers, organization of business processes in enterprises and the system of accounting and control. Formed and reasonably basic elements of the model process-oriented cost management enterprises in the telecommunications, defined conditions of using this model in practice, given the characteristics of the enterprises of the telecommunications sector, which is a factor in increasing the competitiveness of these enterprises in modern conditions.*

**Ключові слова:** процесний підхід, витрати, оптимізація витрат, модель, управління витратами, підприємства сфери телекомунікацій, конкурентоспроможність.

**Keywords:** process approach, expenses, costs, model, cost management, telecommunication companies, competitiveness.

**Постановка проблеми.** Проблема управління витратами підприємств сфери телекомунікацій є одним із специфічних просторів із стратегічним значенням, що являє предмет наукових досліджень [7, с. 50-51; 16]. Ця проблема є складною з огляду на значну структурну і технічну складність телекомунікаційних систем та мереж (регіональних, магістральних, мереж доступу), шарів мереж (фізична, транспортна, мережа управління), а також застосовуваних мережевих технологій (традиційні канали зв'язку, що будуються з використанням мідних кабелів, волоконно-оптичні лінії, радіоканали тощо). Натомість, традиційні методи управління не забезпечують здатність гнучко реагувати на зміни в середовищі та приймати на основі цього ефективні рішення. Помітним є брак конкретних рішень і інструментів, спрямованих особливо на забезпечення оптимального витрачання ресурсів підприємства.

З іншого боку, все більшої актуальності для підприємств сфери телекомунікацій набуває процесний підхід до управління витратами, що фокусується не лише на виробничій діяльності, натомість, витрати за процесного підходу ідентифікуються та контролюються щодо різних видів діяльності [2; 9; 12]. Такий підхід здатен більш повно відображати характер та особливості діяльності підприємств конкретної сфери, з особливостями конкретної продукції, зокрема – телекомунікаційних послуг, а також більш точно охарактеризувати джерела виникнення витрат.

З'являється потреба в нових методах та моделях процесно-орієнтованого управління витратами, що стимулюють розвиток підприємств, а також сприяють підвищенню ефективності прийняття рішень, що і обумовило актуальність теми даної статті.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** показав підвищення інтересу до дослідження проблематики використання процесного підходу з метою підвищення ефективності управління витратами підприємств в сучасних умовах господарювання. У цьому контексті слід відзначити дослідження таких зарубіжних і вітчизняних фахівців: В. Тупкало [14], Х. Біннера [2], О. Андрійчука [1], М. Данилюка [4], І. Ладико [10] у яких розкриваються основний зміст концепції і інструментарій процесного підходу до управління.

Значну кількість робіт з означеної проблематики характеризують недостатня предметна і методологічна визначеність, описовість [11; 13], також в недостатній мірі відображено проблематику застосування процесного підходу в управлінні саме підприємствами сфери телекомунікацій. При цьому в дослідженнях сучасних авторів, зокрема [2;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, управління витратами підприємств. 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 вище, важливою науковою задачею є створення науково-обґрунтованого інструментарію управління витратами підприємств сфери телекомунікацій на основі процесного підходу, визначення передумов використання даного інструментарію з огляду на особливості діяльності підприємств сфери телекомунікацій, що є фактором підвищення конкурентоспроможності цих підприємств в сучасних умовах.

**Метою даної статті** є формування та обґрунтування основних елементів моделі процесно-орієнтованого управління витратами підприємств сфери телекомунікацій.

#### Виклад основного матеріалу.

Результатом функціонування підприємства сфери телекомунікацій є кінцевий продукт або послуга, що пропонується до споживання або використання. При їх реалізації споживачам виникає необхідність оцінки вкладеної в них (витраченої) праці, коштів, з метою компенсації витрат і забезпечення безбиткового функціонування підприємств. На основі результатів такої оцінки, їх порівняння з показниками доходів, обсягів реалізації та ін., формуються управлінські рішення стосовно витрат підприємства [16]. Вказані рішення спрямовані на вдосконалення виробничих, технологічних та управлінських процесів підприємства, пов'язаних з формуванням витрат з метою підвищення ефективності діяльності даного підприємств (покращення співвідношення між отриманими в результаті діяльності вигодами та витратами на їх створення) [6].

Основними факторами, що ускладнюють впровадження ефективної системи управління витратами підприємств сфери телекомунікацій, є наступні (рис. 1).

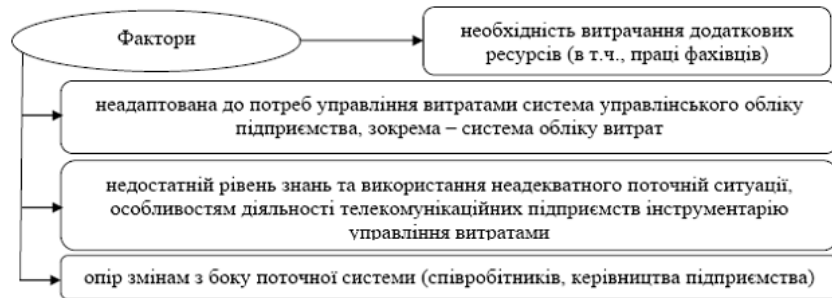


Рис. 1. Фактори, що ускладнюють впровадження ефективної системи управління витратами підприємств сфери телекомунікацій

На процес управління витратами підприємств сфери телекомунікацій позитивно впливають три базові групи факторів: фактори причин, що обумовлюють саму необхідність управління витратами підприємств сфери телекомунікацій; фактори, що роблять можливим ефективне управління витратами; фактори, що сприяють ефективному управлінню витратами; вказані фактори діють спільно, комплексно, сприяючи позитивним змінам на підприємствах та підвищенню їх конкурентоспроможності.

Впровадження управління витратами спричиняє організаційні зміни, що полягають перш за все у зближенні функцій управлінського обліку до потреб обліку процесів на підприємствах, а також зростанню значення облікової інформації і її використання для підняття управлінських рішень стосовно оптимізації витрат на підприємствах сфери телекомунікацій.

Сфера послуг має ряд особливостей, що впливають на організацію обліку на телекомунікаційних підприємствах, і, найважливіша з них, на наш погляд, полягає в тому, що споживачі послуг відіграють виключно важливу роль в організації обслуговування, оскільки вони не лише отримують і споживають послуги, але і включені в процеси виробництва і надання телекомунікаційних послуг [5;7]. Тому, в процесі управління витратами, необхідно враховувати наступні особливості діяльності з надання телекомунікаційних послуг:

- особливості попиту і споживання: на відміну від товарів послуги невідчутні, невід'ємні від джерела, індивідуальні, мають сезонний характер споживання, мають місцевий (локальний) характер попиту;

- особливості виробництва і надання послуг (попит на послуги переде їх виробництву; виробництво і споживання послуг нерідко співпадають за місцем і часом; якість послуг непостійна, через що вимір якості послуг ускладнений; послуги неможливо зберігати, складувати, транспортувати);

- наявність великої кількості технічних систем, що передбачає потребу у складній організаційній структурі підприємства [3, с. 27-30];

- швидкість внесення змін у діяльність підприємства та потребу швидкої реалізації нових проектів та впровадження нових послуг.

В той же час для сфери телекомунікацій характерні певні особливості, що визначають характер застосування підходів саме до управління витратами:

- існує значна частина витрат, які безпосередньо не пов'язані з процесами, що виконуються персоналом (витрати на амортизацію елементи мережі, витрати на оплату послуг партнерів (реклама) тощо);

- основні засоби складають велику (часто – домінуючу) частину активів;

- значну частину у балансі складає амортизація основних засобів;

- складність віднесення витрат за видами послуг через те, що те саме обладнання використовується для надання одночасно різних видів послуг.

Таким чином, діяльність підприємств сфери телекомунікацій має свою специфіку, що полягає у складі витрат і структурі витрат, в ступені залежності їх від обсягу наданих послуг, у високому взаємозв'язку з технологічними процесами, що виконуються на підприємстві при наданні послуг. Вказані особливості суттєво впливають на процеси управління діяльністю телекомунікаційних підприємств, їх розміщення, організацію усього виробничого процесу по обслуговуванню споживачів, організацію бізнес-процесів на підприємствах, а також систему обліку і контролю.

Процеси, ідентифіковані на підприємствах сфери телекомунікацій, характеризуються наступними аспектами (рис. 2, розроблено автором).

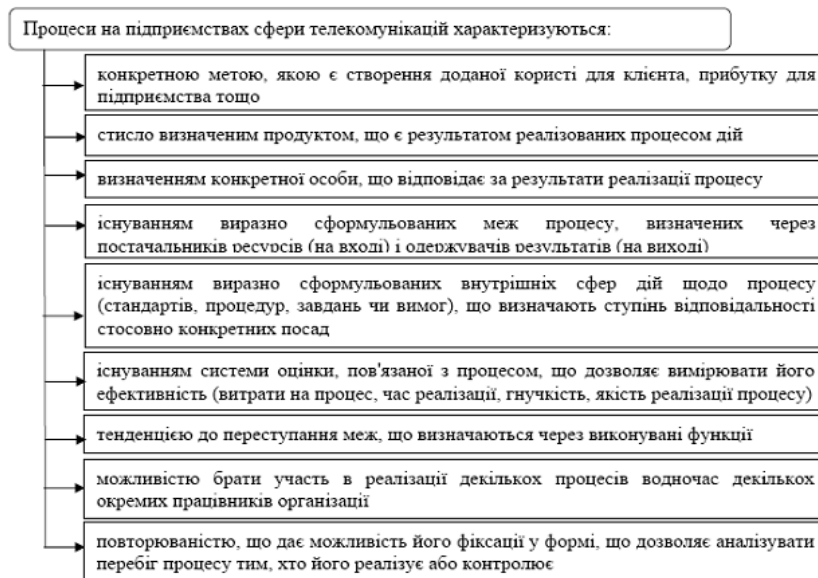


Рис. 2. Основні ознаки процесів на підприємствах сфери телекомунікацій

Традиційні системи управління витратами в основному зосереджені на самому продукті, ґрунтуючись на припущенні про те, що джерелом витрат безпосередньо є продукт. Витрати контролюються щодо продукту, за умови, що кожен продукт споживає пропорційну частину загальної вартості. Підставою для віднесення витрат до продукту є, наприклад, час людської праці, матеріальні витрати тощо. Даний підхід не охоплює всі різноманітні варіанти формування вартості продукту, і, в першу чергу це стосується послуг, з точки зору обсягу та складності. Він ігнорує той факт, що обсяг виробництва і споживання витрат не має прямого зв'язку.

Процесний підхід зосереджується на аналізі дій, що реалізуються на підприємстві а також зв'язках між цими діями з метою досягнення результатів, окреслених планами підприємства. Даний підхід передбачає, що кожен об'єкт є набором взаємопов'язаних процесів, ідентифікація яких дозволяє краще зрозуміти витрачання ресурсів та створення вартості, а безперервне вдосконалення збільшує ефективність функціонування підприємства і ступінь задоволення клієнтів [10, с. 127-129].

Необхідність переходу сучасних підприємств сфери телекомунікацій, від традиційного (переважно функціонально-орієнтованого) управління до процесно-орієнтованого обумовлена тим, витрати, які не можуть бути прямо віднесені на конкретну послугу, функцію, напрямок діяльності, мають значну питому вагу у собівартості телекомунікаційних послуг, при цьому має місце стійка тенденція їх зростання, підвищується ступінь умовності показника «повна собівартість послуг телекомунікацій» для прийняття управлінського рішення. В той же час, облікова методологія з використанням однієї бази розподілу непрямих витрат підвищує ступінь умовності показника «повна собівартість», бо часто робить неможливим становлення причинно-наслідкового зв'язку між послугами та ресурсами, що витрачаються для забезпечення інфраструктури та безпосереднього їх надання. Процесно-орієнтоване управління дозволяє забезпечити впровадження інструментів, які сприяють ідентифікації процесів та віднесенню їх до конкретних видів послуг за об'єктивними критеріями, впровадженню і стабільному функціонуванню процесів на підприємстві сфери телекомунікацій.

Управління процесами визначається як комплексне, безперервне і систематизоване застосування відповідних концепцій, методів і знарядь впливу на процеси, що відбуваються в організації, спрямовані до досягнення цілей організації а також до найкращого задоволення потреб її зовнішніх і внутрішніх клієнтів [8].

Процеси мають піддаватись систематичній оцінці відносно ефективності дій, що реалізуються, мусить бути також можливість коригувального впливу, якщо результати, що досягаються, відрізняються від запланованих, отже, має бути змодельовано та реалізовано певний порядок процесно-орієнтованого управління витратами підприємств сфери телекомунікацій. Вказаний порядок у вигляді схематичного зображення моделі оцінки і оптимізації собівартості телекомунікаційних послуг на основі процесно-орієнтованого управління витратами пропонується представити наступним чином (рис. 3, розроблено автором). В якості методологічної основи розробки даної моделі пропонується використовувати методи оцінки витрат за елементами і стадіями технологічних процесів в телекомунікаціях, які передбачають визначення складу і структури попроцесних витрат і їх складових за укрупненими групами процесів (видами робіт, функціональними центрами тощо) і підрозділами підприємства.

Відповідно до запропонованої моделі, головним критерієм ефективності процесно-орієнтованого управління є досягнення поставлених цілей і вирішення завдань, що досягається шляхом реального делегування повноважень і відповідальності. Відповідальний за процес та виконавець процесу, самостійно вибираючи засоби досягнення результату, повинні чітко представляти очікувані результати реалізації процесу.

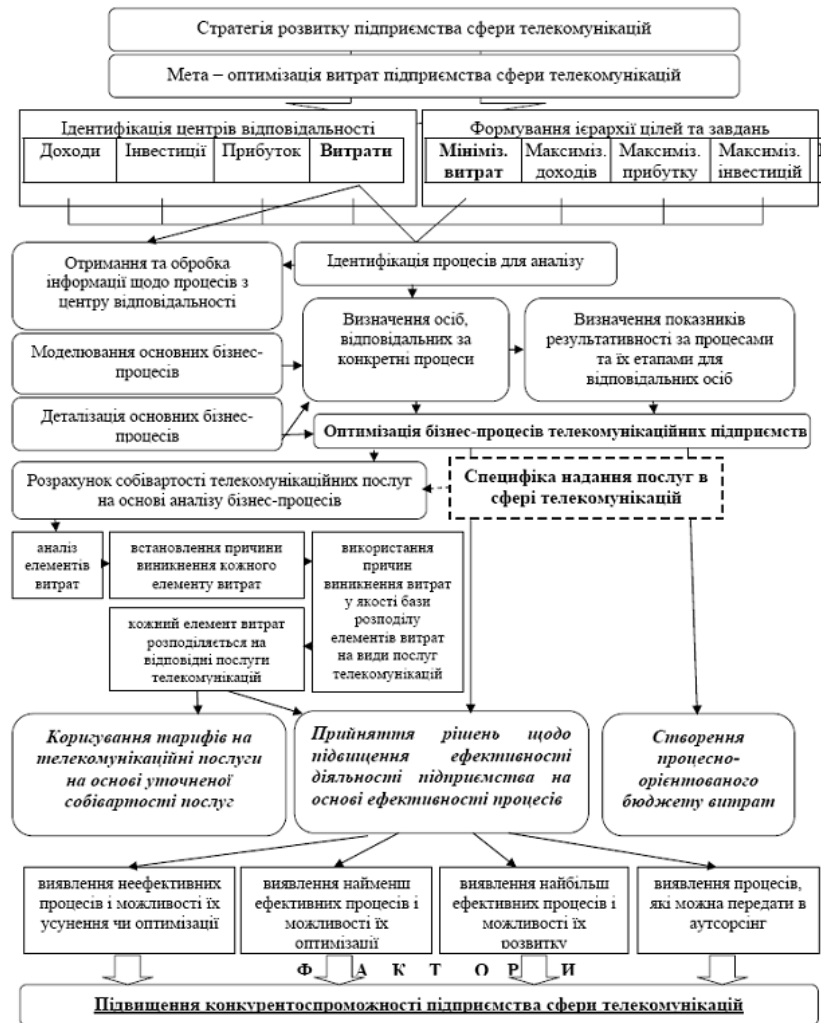


Рис. 3. Модель процесно-орієнтованого управління витратами підприємств сфери телекомунікацій

В даному контексті, ефективна оцінка та оптимізація витрат підприємств сфери телекомунікацій на основі процесно-орієнтованого управління дозволяє створити умови для підвищення конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій шляхом створення додаткових конкурентних переваг у оптимізації витрат, та/або вивільненні додаткових ресурсів на інвестування розвитку, та/або зниженні тарифів на послуги як інструменті стимулювання попиту на послуги.

**Висновки**

Діяльність підприємств сфери телекомунікацій має свою специфіку, що полягає у складі витрат і структурі витрат, в ступені залежності їх від обсягу наданих послуг, у високому взаємозв'язку з технологічними процесами, що виконуються на підприємстві при наданні послуг. Вказані особливості суттєво впливають на процеси управління діяльністю телекомунікаційних підприємств, їх розміщення, організацію усього виробничого процесу по обслуговуванню споживачів, організацію бізнес-процесів на підприємствах, а також систему обліку і контролю.

Специфіка діяльності підприємств сфери телекомунікацій обумовлює вибір процесного підходу як основи для побудови ефективної системи управління витратами підприємства. Впровадження системи обліку витрат за процесами в практику роботи вітчизняних підприємств сфери телекомунікацій дозволить об'єднати в цілісну систему планування, облік і аналіз витрат за видами, місцем їх формування і обсягами калькуляції, нормативний облік витрат, методи калькуляції собівартості та способи віднесення витрат за процесами на відповідні послуги телекомунікацій, планування, облік і аналіз виробничих інвестицій.

Побудована на основі процесного підходу модель процесно-орієнтованого управління витратами підприємств сфери телекомунікацій, дозволяє використати наявний інструментарій процесно-орієнтованого управління відносно конкретного об'єкта управління – системи витрат підприємства сфери телекомунікацій, дозволяє створити умови для підвищення конкурентоспроможності цих підприємств шляхом створення додаткових конкурентних переваг у оптимізації витрат, та/або вивільненні додаткових ресурсів на інвестування розвитку, та/або зниженні тарифів на послуги як інструменті стимулювання попиту на послуги.

**Література.**

1. Андрійчук О. Я. Процесний підхід як метод інноваційного управління підприємством / О. Я. Андрійчук // 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.
2. Биннер Х. Ф. Управление организациями и производством. От функционального менеджмента к процессному / Х. Ф. Биннер. – М. : АльпинаБизнесБукс, 2009. – 282 с.
3. Воробієнко П. Проблеми використання закономірностей впливу ІКТ на економічний розвиток країни / П. Воробієнко, В. Гранатуров // Економіка України. – 2011. – № 8. – С. 26-33.
4. Данилюк М. О. Теорія і практика процесно-орієнтованого управління витратами: наукове видання / М. О. Данилюк, В. Р. Лещій. – Івано-Франківськ : Місто НВ, 2002. – 248 с.
5. Економіка галузі зв'язку: підручник [для вузів і фах. зв'язку]; за ред. В. М. Орлова, Ф. З. Мардаровського, Н. Ю. Потапової-Сінько. – Одеса: УДАЗ, 1999. – 280 с.
6. Ефективність управління підприємством в галузі зв'язку: навч. посіб. [для студ. Е90 вищ. навч. закл.] / [В.М. Орлов, І.В. Яцкевич, С.С. Новицька, Н.Ю. Потапова-Сінько]. – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2013. – 292 с.
7. Зоріна В. Н. Формування та калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) в галузях народного господарства / В. Н. Зоріна, Г.В. Сеніна. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 240 с.
8. Кокинз Г. Управление результативностью. Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Г. Кокинз; пер. с англ. – М. : АльпинаБизнесБукс, 2007. – 315 с.
9. Коптелов А. К. Совершенствование бизнес процессов телекоммуникационной компании / А. К. Коптелов // Мобильные телекоммуникации. – 2006. – № 7 (65). – С. 45-51.

10. Ладько И. Ю. Концепция процессного управления: состояние, развитие и проблемы / И. Ю. Ладько // Экономика. Менеджмент. Підприємництво: зб. наук. пр., вип. № 21 (II) – Луганськ : Видавництво СЛУ ім. В. Даля, 2009. – С. 126-130.
11. Несвет В. И. К вопросу формирования концепции управления себестоимостью продукции / В. И. Несвет // Вісник економічної науки України. – 2006. – №1(9). – С. 109-113.
12. Самуйлов К. Е. Бизнес-процессы и информационные технологии в управлении телекоммуникационными компаниями / К. Е. Самуйлов, А. В. Чукарин, Н. В. Яркіна. - Москва : Альпина Паблишерз, 2009. – 442 с.
13. Семенов Г. А. Финансовое планирование и управление на предприятиях / Г. А. Семенов, В. З. Бугай, А. Г. Семенов, А. В. Бугай – К.: Центр учебной литературы, 2007.– 432 с.
14. Тупкало В. Н. Процессный подход к управлению: от декларации стандарта ISO 9001:2000 к методологическим основам теории процессного управления / В. Н. Тупкало // Системи управління навігації та зв'язку. – 2007. – Вип. 4. – С. 114-118.
15. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации : Манифест революции в бизнесе : пер. с англ. / М. Хаммер, Дж. Чампи. – СПб. : Изд-во СПб ун-та, 1999. – 332 с.
16. Шанк Дж. Стратегическое управление затратами: новые методы увеличения конкурентоспособности / Дж. Шанк, В. Говиндараджан; пер. с англ. – СПб.: Бизнес Микро, 1999. – 288 с.

#### References.

1. Andrijchuk, O.Ya. (2007), "Process approach as a method for innovation management enterprise", *Oblikovo-analitychne zabezpechennia systemy menedzhmentu pidpryemstva (24-25.10.2010): tezy dop. nauk.-prakt. konferentsii* [Accounting and analytical support of enterprise management systems (24-25.10.2010): Theses. scientific-practic. conference.], National University, Lviv, pp. 9-10.
2. Bynner, Kh.F. (2009), *Upravlyennye orhanyzatsiyamy u proyzvodstvom. Ot funktsional'nogo menedzhmenta k protsessnomu* [Management organization and production. That functional management for process], Al'pynaByznesBuks, Moscow, RF.
3. Vorobiienko, P. and Hranaturov, V. (2011), "Problems of laws impact of ICT on economic development", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 8, pp. 26-33.
4. Danyliuk, M.O. and Leschij, V.R. (2002), *Teoriia i praktyka protsesno-orientovanoho upravlinnia vytratamy: naukovye vydannia* [Theory and practice of process-oriented cost management: scientific publications], Misto NV, Ivano-Frankivs'k, Ukraine.
5. Orlov, V.M., Mardarovs'kiy, F.Z. and Potapova-Sin'ko N.Yu. (1999), *Ekonomika haluzi zv'iazku: pidruchnyk* [Economy of the communications industry: a textbook], UDAZ, Odesa, Ukraine.
6. Orlov, V.M., Yatskevych, I.V., Novyts'ka, S.S. and Potapova-Sin'ko N.Yu. (2013), *Efektivnist' upravlinnia pidpryemstvom v haluzi zv'iazku: navch. posib.* [The effectiveness of management in the field of communication, teach. guidances], ONAZ, Odesa, Ukraine.
7. Zorina, V.N and Senina, H.V. (2005), *Formuvannia ta kal'kuliuvannia sobivartosti produktsii (robot, posluh) v haluziakh narodnoho hospodarstva* [Formation and calculation of the cost of goods (works, services) in sectors of the economy], Centre textbooks, Kyiv, Ukraine.
8. Kokynz, H. (2007), *Upravlyennye rezul'tatyvnost'iu. Kak preodolet' razryv mezhdu ob'iaвленоj stratehijej y real'nymy protsesamy* [Performance management. How to bridge the gap between the announced strategy and the real processes], Al'pynaByznesBuks, Moscow, RF.
9. Koptelov, A.K. (2006), "Improving business processes telecommunication company", *Mobyl'nye telekommunykatyy*, vol. 7 (65), pp. 45-51.
10. Ladyko, Y.Yu. (2009), "The concept of process management: status, issues and development", *Ekonomika. Menedzhment. Pidpryemstvo: zb. nauk. pr.*, vol. 21 (II), pp. 126-130.
11. Nesvet, V.Y. (2006), "On the issue of formation of product cost management concepts", *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, vol. 1(9), pp. 109-113.
12. Samujlov, K.E., Chukaryn, A.V. and Yarkyna, N.V. (2009), *Byznes-protsessy y ynfarmatsyonnye tekhnohyy v upravleny telekommunykatyonyy kompaniyamy* [Business processes and information technologies in management telecommunication company], Al'pyna Pablysherz, Moscow, RF.
13. Semenov, H.A., Buhaj, V.Z., Semenov and A.H., Buhaj, A.V. (2007), *Finansove planuvannia i upravlinnia na pidpryemstvakh* [Financial planning and management in enterprises], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
14. Tupkalo, V.N. (2007), "Process approach to management: from the Declaration of ISO 9001: 2000 to the methodological foundations of the theory of process management", *Systeми upravlinnia navihatsii ta zv'iazku*, vol. 4, pp. 114-118.
15. Khammer, M. (1999), *Reynzhenyrynh korporatsyy : Manyfest revoliutsyy v byznese* [Reynzhenyrynh Corporation: manifesto revolution in business], Yzd-vo SPb un-ta, SPb., RF.
16. Shank, Dzh. and Hovyndaradzhyan, V. *Stratehicheskoe upravlyennye zatratamy: novye metody uvelycheniya konkurentosposobnosti* [Strategic Cost Management: new methods of increasing the competitiveness of], Byznes Mykro, SPb., RF.

Стаття надійшла до редакції 15.05.2015 р.



ТОВ "ДКС Центр"