

УДК 338.47:657.471.7

К. О. Охрушак

**ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВ
СФЕРИ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ**

В статті здійснено обґрунтування та розвиток методичного апарату застосування процесного підходу як інструменту підвищення ефективності управління витратами підприємств сфери телекомунікацій. Визначено, що даний підхід дозволяє провести аналіз витрат на підприємстві і розглядати управління витратами як цілісний комплекс взаємозв'язаних процесів. Побудовано концептуальну схему управління витратами підприємств сфери телекомунікацій.

Ключові слова: процесний підхід, витрати, управління витратами, підприємства сфери телекомунікацій, ефективність управління, конкурентоспроможність.

В статье осуществлено обоснование и развитие методического аппарата применения процессного подхода как инструмента повышения эффективности управления затратами предприятий сферы инфокоммуникаций. Определено, что данный подход позволяет провести анализ затрат на предприятии и рассматривать управление затратами как целостный комплекс взаимосвязанных процессов. Построена концептуальная схема управления затратами предприятий сферы телекоммуникаций.

Ключевые слова: процессный подход, затраты, управление затратами, предприятия сферы телекоммуникаций, эффективность управления, конкурентоспособность.

An important feature of the mechanism of economic enterprises in the telecommunications, providing the stability and development of the operation is cost management. The need for further

© Охрушак К.О., 2014

development of theoretical and methodological basis of cost management requires telecoms research, scientific studies, the development of new management approaches, technologies and methods to improve cost management system. This ultimately helps to create an effective and handy practical tools of management costs. A special term in this sense is the implementation of the process approach to cost management that contributes to not only the efficiency and effectiveness of the newly optimized structure and scope of costs of the processes in the enterprise, but also allows for a shift of domestic telecoms firms from extensive development towards intensive.

A large number of papers on cost management characterize the lack substantive and methodological certainty, descriptive, inability to verify the truth. It is particularly important that the study of cost management by modern scholars have occasionally reduced the gap between theory and practice, which is unacceptable for both closely associated with the specific objectives of scientific practice towards cost management. That said, an important scientific problem is the rationale for determining prerequisites and application process approach to managing costs telecoms firms, which allows for the competitiveness of businesses in today's environment.

In the article the study and development of methodical device application process approach as a tool for improving the management of enterprises in the cost of enterprises in the telecommunications. Determined that the basis of cost management telecoms firms should make the process approach that allows, based on the principles presented in the paper, guided by the sequence, an analysis of the costs to the company and to consider management as a coherent set of interrelated processes that are the basis in determining the sequence interrelated actions. Built upon a conceptual diagram of a process approach cost management telecoms allows you to create an information base that will continue to give an opportunity to expand the limits of the possible management decisions, to use all available tools process-oriented

management with respect to a particular item management – costs of Enterprises of telecommunications.

Keywords: *process approach, cost, expense management, telecoms, management efficiency, competitiveness.*

Постановка проблеми. Сучасні умови господарювання характеризуються динамічністю зовнішнього середовища та високим рівнем конкуренції, що визначає необхідність постійного пошуку шляхів мобілізації внутрішніх резервів з метою збереження конкурентних позицій на ринку. Саме конкурентоспроможність є способом забезпечення стабільного функціонування та розвитку за сучасних умов, про що переконливо свідчать як теоретичні дослідження [11, 21], так і практичні результати діяльності провідних підприємств світу. Важливою функцією механізму господарювання підприємств сфери телекомунікацій, що забезпечує стабільність функціонування та розвиток, є управління витратами.

Необхідність подальшого розвитку теоретико-методологічної бази управління витратами підприємств сфери телекомунікацій потребує дослідження, наукового обґрунтування, розвитку нових управлінських підходів, технологій і методів для вдосконалення системи управління витратами, які зрештою мають створити дієвий та зручний практичний інструментарій менеджменту витрат. Особливу перспективу в цьому сенсі має реалізація процесного підходу до управління витратами, яке сприяє забезпеченню не лише ефективності і результативності діяльності завдяки оптимізації структури та обсягів витрат на реалізацію процесів на підприємстві, але і дозволяє забезпечити, таким чином, зміщення акцентів діяльності вітчизняних підприємств сфери телекомунікацій від екстенсивного розвитку у бік інтенсивного.

Метою даної статті є обґрунтування та розвиток методичного апарату застосування процесного підходу як інструменту підвищення ефективності управління витратами підприємств сфери телекомунікацій.

Огляд останніх досліджень і публікацій. В сучасному науковому середовищі зростає інтерес до дослідження питань реалізації процесного підходу як зарубіжних, так і вітчизняних фахівців. Найбільш відомими дослідженнями є роботи зарубіжних і вітчизняних фахівців Г. Кокінза [8], Х. Біннера [2], В. Тупкало [16], А. Козаченка [7], О. Андрійчука [1], М. Данилюка [4], І. Ладико [9] у яких розкриваються основний зміст концепції і технології процесного підходу до управління. У більшості досліджень звертається увага на реалізації процесно-орієнтованого управління в умовах великих і середніх підприємств різних галузей та сфер діяльності, проте, в недостатній мірі – сфери телекомунікацій. Аналіз наукових публікацій за даною проблематикою показує також, що найбільший пріоритет мають моделювання і оптимізація бізнес-процесів, значно меншою мірою – застосування процесного підходу в управлінні витратами підприємств.

Значну кількість робіт з управління витратами характеризують недостатня предметна і методологічна визначеність, значна описовість, нездатність до перевірки на істину [12; 17; 19]. Особливо важливо те, що при дослідженні системи управління витратами сучасними вченими інколи не скорочується розрив між теорією і практикою, що неприпустимо як для тісно пов'язаного з конкретними завданнями практики наукового напрямку управління витратами. Часто не враховується роль принципово важливих критеріїв, орієнтирів вдосконалення системи управління витрат, які не можна змінити відразу, але трансформація яких має свої закономірності і траєкторію розвитку, зокрема – конкурентоспроможність (як головний орієнтир удосконалення процесів діяльності підприємства), узгодженість зі стратегією розвитку, акцент на інтенсифікації розвитку.

Завдання дослідження. З огляду на зазначене вище, важливою науковою задачею є обґрунтування необхідності і визначення передумов застосування процесного підходу в управлінні витратами підприємств сфери телекомунікацій, що

дозволяє забезпечити конкурентоспроможність цих підприємств в сучасних умовах.

Основний матеріал дослідження. Витрати виникають на всіх стадіях надання телекомунікаційних послуг, на будь-якому робочому місці, вони складаються в ланцюжок вартості [15], формуючи основу конкурентоспроможності послуги [21]. В той же час витрати є вартісним вираженням ресурсів [18], тому в сучасному менеджменті управління витратами розглядається у зв'язку з отриманням прибутку, підвищенням економічної ефективності підприємства і задоволеністю споживачів.

Рівень витрат залежить від багатьох чинників, на деякі з яких підприємство сфери телекомунікацій може чинити безпосередній вплив, інші ж знаходяться поза зоною його контролю. Задача керівництва підприємства сфери телекомунікацій полягає в тому, щоб зрозуміти:

- яким чином можна впливати на витрати;
- яка ціна і наслідки їх управлінських рішень;
- що необхідно зробити для того, щоб споживач віддав перевагу послугі саме їх підприємства серед багатьох інших пропозицій.

Тобто, вказані задачі можна звести до комплексного завдання формування ефективного інструментарію управління витратами. Існуюча практика управління витратами базується на розмаїтті підходів, що дозволяють [15; 19]:

- визначити функції управління витратами на основі формування облікової бази і контролю їх виконання;
- виділити структурні елементи управління витратами;
- відстежити взаємозв'язки управлінських рішень від яких залежить ефективне витрачання наявних ресурсів.

Управляти витратами керівник може прямо, приймаючи рішення про те, що і як робити, які обладнання, технології і матеріали використати, як продавати, що і за якими цінами купувати. Проте можливості такого управління обмежені. Що складнішою є організація, тим більше людей залучені в процес

ухвалення рішень, тому завданням керівника стає не безпосереднє управління витратами, а управління різними за складністю процесами, що впливають на величину та структуру витрат підприємства, орієнтуючись на досягнення певних цілей: оптимізації витрат, підвищення рентабельності, зростання конкурентоспроможності послуг та підприємства тощо.

Тобто, в управлінні витратами важливо визначити, хто і за допомогою яких інструментів приймає рішення про те як: планувати і прогнозувати витрати; раціонально організувати і регулювати діяльність; враховувати і контролювати витрати; аналізувати результати діяльності і приймати коригуючі дії. І якщо питаннями відповідальності, тобто питанням "хто управляє витратами" на певній ділянці робіт, "яким чином оцінювати та підвищувати ефективність цього управління" займається управління людськими ресурсами, то проблема інструментарію має бути, на думку автора, зосереджена на управлінні процесами, тобто реалізовуватись в межах методології процесного підходу до управління.

Даний (процесний) підхід до управління витратами передбачає визначення тих витрат, які піддаватимуться плануванню, обліку, контролю і аналізу. Управління витратами є обов'язком керівника процесу і припускає отримання та роботу з необхідною для аналізу інформацією, виявлення причин відхилення показників, що характеризують поточну ситуацію від очікуваної і прийняття коригуючих дій [3].

Доцільно розглянути процес управління витратами відповідно до певної логіки, що проявляється через систему наступних принципів (табл. 1).

Підприємство сфери телекомунікацій, яке ставить перед собою мету управління витратами, повинне забезпечити виконання наступної послідовності дій (рис. 1).

Як було зазначено раніше, основу управління витратами підприємств сфери телекомунікацій повинен скласти процесний підхід, що дозволяє, базуючись на представлених раніше (табл. 1) принципах, керуючись наведеною вище (рис. 1) послідов-

ністю, провести аналіз витрат на підприємстві і розглядати управління як цілісний комплекс взаємозв'язаних процесів [13; 14], що є теоретичною базою у визначенні послідовності взаємозв'язаних дій.

Таблиця 1

Характеристика принципів управління витратами

Принцип	Роль в поясненні процесів управління витратами
Управління витратами підприємства є комплексною системою	Дозволить з одного боку, проаналізувати чинники, що впливають на витрати підприємства, а з іншого – досліджувати усі функції управління відносно витрат
Використання зворотного зв'язку в системі управління витратами	Дає можливість охарактеризувати управлінські дії з метою зниження рівня або оптимізації витрат підприємства і розробити заходи з ефективної реалізації цих дій
Урахування ринкової кон'юнктури і законодавчого середовища	Виявляється у використанні результатів аналізу ринкової кон'юнктури під час прийняття управлінських рішень та дотриманні діючих нормативних актів щодо оподаткування і інших регуляторних актів з метою відображення специфіки існуючої структури витрат на підприємстві
Візуалізація результатів і їх адекватність	Є інформаційною базою формування оціночних характеристик для прийняття стратегічно вірних рішень в плані оптимізації витрат на підприємстві



Рис. 1. Послідовність управління витратами підприємств сфери телекомунікацій при застосуванні процесного підходу

Щоб представити це графічно, сформуємо концептуальну схему управління витратами підприємства сфери телекомунікацій (рис. 2).



Рис. 2. Концептуальна схема управління витратами підприємства сфери телекомунікацій

Оскільки основу аналітичної роботи складає система показників, що формується в залежності від поставленої мети дослідження, буде прийнятним для здійснення різнорівневої оцінки існуючих тенденцій і положень розглянути наступні групи показників [5; 6; 10]:

- на національному рівні: базисні і ланцюгові темпи росту – з метою здійснення порівняльних оцінок і відображення поточного стану;

- на рівні сфери телекомунікацій: частка сфери у валовій доданій вартості, рівень рентабельності і частка збиткових підприємств в сфері – з метою відображення загального рівня розвитку даної сфери економіки;

- на рівні конкретного підприємства доцільно зосередитись на оцінці витрат: витрати звичайної діяльності, операційні витрати, їх структура, динаміка, з урахуванням їх постійного і змінного характеру [20].

Аналіз витрат підприємства сфери телекомунікацій повинен ґрунтуватися на оцінці показників, що мають

відношення до витрат даного підприємства, відстежуванні основних функціональних зв'язків між цими показниками і визначенні еластичності змін за кожним показником.

Цільовою спрямованістю блоку оптимізації витрат підприємства є формування системи заходів, що дають можливість втілити коректні управлінські рішення, спрямовані на більш ефективне витрачання ресурсів підприємства.

Розробка стратегії розвитку підприємства з урахуванням потреби підвищення ефективності діяльності підприємства та раціонального використання ресурсів здійснюється відповідно до стратегічних орієнтирів розвитку підприємств сфери телекомунікацій, серед яких, на думку автора статті, слід виділити:

- забезпечення можливості підвищення ефективності діяльності завдяки оптимізації структури та обсягів витрат, що дозволить забезпечити зміну акцентів діяльності підприємств від екстенсивного розвитку у бік інтенсивного, тобто, від розвитку за рахунок зростання клієнтської бази, до розвитку завдяки оптимізації співвідношення отриманого результату до витрачених ресурсів;

- підвищення конкурентоспроможності підприємств та послуг, які вони надають;

- забезпечення досягнення конкретних цілей, життєво необхідних підприємству, що стане засобом забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності підприємства, спрямованим, передусім, на збереження економічної незалежності, стабільності розвитку, здатності до саморозвитку і прогресу.

Висновки. Основу управління витратами підприємств сфери телекомунікацій повинен скласти процесний підхід, що дозволяє, базуючись на представлених в статті принципах, керуючись визначеною послідовністю, провести аналіз витрат на підприємстві та розглядати управління як цілісний комплекс взаємозв'язаних процесів, що є базою у визначенні послідовності взаємозв'язаних дій. Побудована на основі процесного підходу концептуальна схема управління витратами підприємств сфери телекомунікацій дозволяє сформувати інформаційну базу, яка надалі дасть можливість, з метою розширення можливих меж прийняття управлінських рішень, використати весь наявний інструментарій процесно-орієнтованого управління відносно конкретного об'єкта управління – системи витрат підприємства сфери телекомунікацій.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

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. Веретенцев Д.В. Система процессного управления организацией: предпосылки возникновения, этапы формирования и типичные ошибки при внедрении /

- Д.В. Веретенцев, А.А. Дзюба // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 1. – С. 52-59.
4. Данилюк М.О. Теорія і практика процесно-орієнтованого управління витратами: Наукове видання / М.О. Данилюк, В.Р. Лециї. – Івано-Франківськ: Місто НВ, 2002. – 248 с.
 5. Клевцова Н.В. Установление целевых ориентиров в контексте экономических методов управления предприятием / Н.В. Клевцова // Финансы и бизнес. – 2007. – № 2. – С. 12-19.
 6. Клепиков А.С. Разработка системы мониторинга научно-технической деятельности на основе сбалансированной системы показателей / А.С. Клепиков, В.В. Гордиевских, Е.Г. Чистякова, О.В. Лукаша [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://scc.tpu.ru/download/articles/article3.doc>.
 7. Козаченко А.В. Управление крупным предприятием: Монография / А.В. Козаченко и др. – К.: Либра, 2006. – 384 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. Ладыко И.Ю. Концепция процессного управления: состояние, развитие и проблемы / И.Ю. Ладыко // Экономика. Менеджмент. Підприємництво // 36. наук. праць. – Вип. № 21 (II). – Луганськ: Видавництво СНУ ім. В. Даля, 2009. – С. 126-130.
 10. Логинов Г.О. Матричные методы стратегического планирования деятельности компании [Электронный ресурс] / Г.О. Логинов, Е.В. Попов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 2. – Режим доступа: <http://www.mavriz.ru/articles/2004/2/1816.html>

11. Мамот В. Модель розподілу конкурентних переваг підприємств у економічному просторі / В. Мамот // Економіст. – 2002. – № 5. – С. 64-67.
12. Несвет В.И. К вопросу формирования концепции управления себестоимостью продукции / В.И. Несвет // Вісник економічної науки України. – 2006. – № 1(9). – С. 109-113.
13. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія / В.В. Пастухова. – К.: Нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.
14. Переверзев Н.А. Управление предприятием на основе системы ключевых показателей эффективности / Н.А. Переверзев // Управление корпоративными финансами. – 2005. – № 5. – С. 50-58.
15. Трубочкина, М.И. Управление затратами на предприятии / М.И. Трубочкина. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 311 с.
16. 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.
17. Хотинская Г.И. Концептуальные основы управления затратами / Г.И. Хотинская // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 1. – С. 28-33.
18. Цал-Цалко Ю.С. Витрати підприємства: Навч.-посібник / Ю.С. Цал-Цалко. – К.: ЦУЛ, 2002. – 656 с.
19. Череп А.В. Управління витратами суб'єктів господарювання. – Ч.1: Монографія / А.В. Череп. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 368 с.
20. Юданов А.Ю. Теория крупного предприятия и перспективы развития российской экономики / А.Ю. Юданов // Мировая экономика и международные отношения. – 2001. – № 7. – С. 23-33.

21. Porter M. E. Competition in global industries Boston (Mass.) / M. E. Porter: Harvard Business School press, 1986. – P. 38-42.

Стаття надійшла до редакції 05.06.2014

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та маркетингу Одеської національної академії зв'язку ім. О.С. Попова **Л.О. Стрій**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри «Економіка підприємства та підприємництво на морському транспорті» Одеського національного морського університету **Ю.О. Наврозова**