

СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ КОМПАНИЙ КАК ОБЪЕКТОВ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

В статье раскрыты роль и значение управленческого учета по бизнес-процессам для принятия обоснованных решений по их управлению, обоснована позиция авторов по выделению бизнес-процессов, подпроцессов и их функций в телекоммуникационных компаниях, изложены результаты сравнительного анализа положений действующих методических документов Минкомсвязи России и стандартов, одобренных Международным союзом электросвязи.

Ключевые слова: телекоммуникационные компании, процессно-ориентированный подход к управлению, бизнес-процессы, управленческий учет.

Современное информационное общество, на развитие которого ориентирована Россия, характеризуется быстротечностью всех происходящих процессов, где информация становится важнейшим экономическим ресурсом, а телекоммуникационные компании приобретают особую значимость как транспортные системы по ее передаче. Поэтому в качестве одного из целевых показателей Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 года подчеркивается обеспечение оказания телекоммуникационных услуг на всей территории страны [4].

Для обеспечения стабильности развития телекоммуникационные компании в условиях жесткой конкуренции, должны, с одной стороны, сохранить основной состав клиентов как постоянных потребителей своих услуг и привлекать новых клиентов за счет повышения качества обслуживания и предложения новых видов услуг, а с другой – минимизировать издержки путем оптимизации внутренних процессов и снижения непроизводительных расходов.

Вследствие этого актуализируется задача рациональной организации учета затрат и формирования себестоимости телекоммуникационных услуг. Сложность данной задачи связана с тем, что большинство затрат в организациях данной отрасли являются косвенными, и, следовательно, для их включения в состав себестоимости различных видов услуг компании необходима научно-обоснованная методика распределения этих расходов, учитывающая специфику деятельности российских компаний. Решение данной проблемы влияет на качественное построение системы учета и управления затра-

тами в целом и в конечном итоге на финансовое положение данных компаний на рынке телекоммуникационных услуг.

В соответствии с общероссийским классификатором видов экономической деятельности (ОКВЭД) функционирование телекоммуникационных компаний относится к разделу «Деятельность в области электросвязи» (код 64.2) и включает в себя: деятельность в области фиксированной телефонной связи, подвижной связи и в области передачи данных. Телекоммуникации являются, таким образом, составной частью отрасли «Связь и информатизация».

В качестве основных тенденций, присущих современному этапу развития деятельности организаций данной отрасли экономики, можно выделить:

- повышение спроса на увеличение объемов передаваемой информации, скорости и качества ее переработки;
- постоянное техническое совершенствование различных видов специального оборудования и устройств;
- интеграция телекоммуникационных и компьютерных технологий в процессе оказания услуг связи;
- наличие жесткой конкуренции, связанной с высокой изменчивостью, и многообразием услуг связи, появлением новых их видов.

Ориентация сферы телекоммуникаций на бизнес-процессы обусловлена указанными тенденциями развития отрасли и особенностями их деятельности, а именно повышенной наукоемкостью, непрерывностью процесса предоставления услуг и коротким жизненным циклом услуг связи при сравнительно невысоком уровне их мате-

риалоемкости, а также необходимостью управления отдельными услугами и ресурсами.

Бизнес-процессы являются структурным компонентом процессно-ориентированного управления (англ. Business Process Management, BPM), которое в отличие от функционального подхода к управлению, основанного на организационной структуре компании, позволяет учесть такие важные аспекты бизнеса, как ориентация на конечный продукт и заинтересованность каждого конкретного исполнителя в повышении его качества, более гибкое реагирование на внешние и внутренние изменения, оптимизация обмена информацией между функциональными подразделениями.

Процессный подход в соответствии со стандартом ИСО 9001:2001 «Требования к Системам менеджмента качества» представляет собой систематическую идентификацию и управление различными процессами организации и их взаимосвязями [5]. Основой процессного подхода является выделение бизнес-процессов, управление этими процессами, их улучшение и развитие на основе системы менеджмента качества.

Проблемы развития процессного управления исследованы в трудах таких зарубежных ученых, как Б. Андерсена, М. Портера, М. Хаммера, Дж. Чампи, А.А. Шеера и др. Исследованию вопросов процессного управления в России посвящены работы В.Г. Елиферова, Е.Г. Ойхмана, В.В. Репина, Ю.Ф. Тельнова, В.А. Ивлева и др.

По мнению большинства из указанных авторов процессный подход к управлению является наиболее предпочтительным, особенно в условиях нестабильного развития экономики.

Понятие бизнес-процесса активно используется научной и деловой общественностью, начиная с 90-х годов прошлого столетия, хотя отдельные его аспекты нашли отражение в более ранних научных публикациях. В частности, по мнению М. Хаммера и Дж. Чампи, бизнес-процесс представляет собой совокупность различных видов деятельности, в рамках которой на входе используется один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности на выходе создается продукт, представляющий ценность для потребителя [14, с. 63].

Аналогичное определение приведено в стандарте ИСО 9001:2001, где под бизнес-процессом понимается устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов дея-

тельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя [5].

Однако в современной научной литературе понятия «бизнес-процесс», «вид деятельности», «функция», «операция» используются порой как синонимы, что является, на наш взгляд, не корректным с позиции экономической сущности этих понятий.

Бизнес-процесс как совокупность видов деятельности зафиксирован в Положениях управленческого учета (SMA) Института управленческих бухгалтеров США. В частности, данная трактовка этого понятия приводится в SMA 4 EE «Методы и процедуры внедрения ABC/ABM» (ноябрь 1998 г.) и SMA 4 NN «Внедрение менеджмента бизнес-процессов для совершенствования продуктов и услуг» (апрель 2000 г.) [15].

Ряд российских ученых рассматривают виды деятельности как составляющие бизнес-процессов. Так, Э.В. Кондукова под видом деятельности понимает последовательность операций или процедур, генерирующих затраты и направленных на достижение определенного результата, а бизнес-процесс состоит из последовательности видов деятельности [9, с. 43].

По нашему мнению, наиболее четко разграничила указанные понятия В.А. Маняева. Как указывает автор, бизнес-процесс – это совокупность различных видов деятельности с указанием начала и конца процесса; а вид деятельности – это работа по превращению входящих ресурсов в выходные результаты; функции – действия работника по выполнению конкретной операции по осуществлению определенного вида деятельности в конкретном бизнес-процессе; операция – воздействие на объект бизнес-процесса [11, с. 22].

Мы разделяем приведенную трактовку данных понятий, поскольку здесь отражена четкая иерархия этих понятий, где на высшем уровне находится бизнес-процесс, а на нижнем – операции и в дальнейшем будем использовать бизнес-процесс как комплекс видов деятельности (работ), включающий конкретный набор функций и операций.

В современном учете различают две группы процессов: производственные процессы и бизнес-процессы. Основное отличие этих процессов состоит в том, что производственные (технологические) процессы характеризуют материаль-

ные потоки, а бизнес-процессы – информационные потоки. Так, в SMA 4 NN бизнес-процесс трактуется как «материальное воплощение потока информации в компании, направленное на создание ценности для потребителей».

Таким образом, бизнес-процесс в отличие от производственного процесса включает в себя также движение информации и издержки на ее преобразование и передачу. Понятие бизнес-процесса охватывает все стороны деятельности компании как внешние, так и внутренние, а не только технологию производства продукции или предоставления услуг.

По нашему мнению, ведение учета по бизнес-процессам в телекоммуникационных компаниях является основой формирования качественной информационной системы для принятия эффективных управленческих решений, способствующих укреплению финансового положения компании на рынке связи в условиях жесткой конкуренции. Причем информация управленческого учета по бизнес-процессам необходима как для текущего управления при определении путей увеличения прибыли и эффективности деятельности компании, так и для принятия стратегических решений по изменению ассортимента предоставляемых услуг и освоению новых рынков сбыта.

На сегодняшний день ряд крупных российских телекоммуникационных компаний используют систему раздельного учета затрат и выручки по производственным процессам, основанную на последовательности действий или совокупности функций и заданий, не ограниченных во времени и имеющих распознаваемый результат. Данная система представляет собой интегрированную систему учета, объединяющую счета управленческого и финансового учета.

Основные положения этой системы учета изложены в Порядке ведения операторами связи раздельного учета доходов и расходов по осуществляемым видам деятельности, оказываемым услугам связи и используемым для оказания этих услуг частям сети электросвязи [2].

Сама последовательность ведения раздельного учета приводится в другом документе Минкомсвязи России, а именно в Методических рекомендациях по ведению операторами связи раздельного учета доходов и расходов [3]. Так, в целях раздельного учета доходов и расходов

данный документ рекомендует подразделять все производственные процессы телекоммуникационной компании на три группы:

1) основные производственные процессы – процессы, связанные с оказанием услуг связи, в том числе:

– процессы по оказанию услуг связи, включая услуги присоединения и услуг по пропуску трафика;

– процессы, связанные с эксплуатацией средств и линий связи;

2) вспомогательные производственные процессы – процессы, необходимые для осуществления основных и совместных производственных процессов и связанные опосредованно с оказанием услуг связи;

3) совместные производственные процессы – процессы, связанные с осуществлением основных производственных процессов.

Раздельный учет доходов по видам деятельности и услугам связи и используемым для оказания этих услуг частям сети электросвязи осуществляется операторами непосредственно в процессе начисления доходов, что в большинстве случаев трудностей не вызывает.

Более сложным является организация рекомендуемого метода учета затрат по производственным процессам, которая осуществляется в два этапа:

1) распределение расходов в разрезе статей затрат по производственным процессам;

2) распределение расходов производственных процессов по конкретным услугам связи.

Особенности учета затрат в российских телекоммуникационных компаниях рассматриваются в научных трудах М.А. Вахрушиной [8, с. 160–165], Л.Р. Лилеевой [10], Е.И. Зуевой, Н.Ю. Плотниковой, Л.А. Сафоновой [12], М.Т. Трапезниковой [13, с. 19–21]. В указанных публикациях приводятся в основном результаты исследований теоретических и методических проблем учета доходов и расходов по производственным процессам телекоммуникационных компаний, но не раскрываются при этом особенности учета по бизнес-процессам.

Поэтому для обоснования методики учета по бизнес-процессам применительно к деятельности телекоммуникационных компаний проведен сравнительный анализ подходов к учету по производственным процессам и к учету по бизнес-процессам (таблица 1).

Одним из главных отличий сравниваемых методов учета является то, что они основаны на различных подходах к управлению: операционно-ориентированном и процессно-ориентированном подходах. В первом случае в учете акцентируются отдельные операции, осуществляемые в рамках деятельности компании, а во втором случае, – потоки видов деятельности, проходящие через все структурные подразделения телекоммуникационной компании, которые в совокупности представляют собой бизнес-процессы этой компании.

Одним из существенных отличий указанных методов является разнонаправленность целей и задач учета по производственным процессам и учета по бизнес-процессам. Основной за-

дачей отдельного учета доходов и расходов является удовлетворение информационной потребности государственных органов в целях регулирования тарифов на услуги связи, а управленческий учет по бизнес-процессам решает широкий круг задач управленческого характера.

Совершенствование деятельности телекоммуникационных компаний во многом связано с оптимизацией бизнес-процессов в соответствии с международными стандартами. Вопросы развития и оптимизации бизнеса операторов связи, а также стандартизация управления сетями связи находятся в ведении Международной некоммерческой организации TeleManagement Forum (TM Forum), разработанные документы которой приняты в каче-

Таблица 1. Сравнительная характеристика отдельного учета доходов и расходов и управленческого учета по бизнес-процессам в телекоммуникационных компаниях

Параметры сравнения	Учет по производственным процессам	Учет по бизнес-процессам
Сущность учета	Сбор информации и составление операторами связи отчетов о доходах и расходах отдельно по осуществляемым видам деятельности, оказываемым услугам связи и используемым для оказания этих услуг частям сети электросвязи [2, п. 2].	Система сбора, регистрации, обобщения и анализа информации по бизнес-процессам и их составляющим для принятия управленческих решений в целях повышения качества услуг связи и эффективности деятельности компании.
Цель учета	1. Расчет себестоимости и обоснование тарифов на регулируемые услуги связи, цен на услуги присоединения и услуги по пропуску трафика; 2. Обоснование суммы компенсации на услуги местного, зонного инициирования вызова; 3. Обоснование размера возмещения убытков по универсальным услугам связи [2, п. 4].	1. Удовлетворение информационных запросов при принятии стратегических и тактических управленческих решений в телекоммуникационных компаниях. 2. Контроль бизнес-процессов и управление доходами и расходами на всех этапах создания потребительной стоимости.
Задачи	Обеспечение органов государственного регулирования экономически обоснованной информацией о доходах и расходах по видам услуг и по услугам связи, тарифы на которые регулируются государством (основная задача). Задачи по решению внутренних целей компании: – мониторинг эффективности продаж; – оценка рентабельности нерегулируемых услуг связи и обоснование управленческих решений по их развитию; – оптимизация системы взаиморасчетов между структурными подразделениями.	Адекватное отражение себестоимости услуг связи; – оценка рентабельности услуг связи, тарифных планов; – поиск резервов снижения затрат по предоставляемым услугам связи; – обоснование тарифов на новые услуги связи; – детальное отражение информации по бизнес-процессам и сегментам рынка; – предоставление информации для принятия решений по реинжинирингу бизнес-процессов, аутсорсингу и инвестированию.
Принципы учета	Распределение доходов и расходов по видам деятельности и услугам связи на основе установления взаимосвязи между оказанными услугами связи и доходами и расходами, возникающими в результате оказания соответствующих услуг связи (основной принцип). Существенность, экономическая целесообразность детализации учета, полнота, непротиворечивость информации (общие принципы) [2, п. 6].	1. Общепринятые в российском учете принципы. 2. Учет доходов и расходов на всех стадиях создания цепочки потребительных ценностей. 3. Снижение затрат при сохранении качества услуг связи. 4. Соблюдение причинно-следственной связи между бизнес-процессами и затратами; 5. Прозрачность критериев распределения затрат.

стве отраслевых стандартов Международным союзом электросвязи. В частности, указанной организацией разработана расширенная карта бизнес-процессов оператора телекоммуникаций (еТОМ), которая широко используется в качестве структурной модели бизнес-процессов в сфере телекоммуникаций. Стандартизация модели в рамках Международного союза электросвязи осуществлена в Рекомендации Rec.ITU-T M.3050 [6].

Многие операторы связи России являются также членами ТМ Forum и принимают методику еТОМ в качестве опорной модели. Однако данные рекомендации для российских телекоммуникационных компаний служат лишь ориентиром в выстраивании бизнес-процессов, поскольку их применение не регламентировано отечественными нормативными документами, что, безусловно, сдерживает ее применение в России.

Общая структура модели еТОМ с четким разделением бизнес-процессов деятельности телекоммуникационных компаний на стратегический и операционный уровни управления представлена на рисунке 1.

Управление компанией взаимодействует со всеми бизнес-процессами и направлено на достижение ее стратегических целей и общую поддержку выполнения различных функций.

Учитывая расширенную схему бизнес-процессов телекоммуникационных компаний, считаем целесообразным выделить следующих бизнес-процессов для цели управленческого учета: основные бизнес-процессы, вспомога-

тельные бизнес-процессы, бизнес-процессы управления и бизнес-процессы стратегического развития (таблица 2).

Основные бизнес-процессы связаны непосредственно с предоставлением услуг связи. Вспомогательные бизнес-процессы необходимы для функционирования основных процессов и формируют инфраструктуру предприятия.

Бизнес-процессы управления включают управление всеми бизнес-процессами компании.

Позиция авторов статьи состоит в дополнении общепринятых подходов к организации управленческого учета по бизнес-процессам применительно к телекоммуникационным компаниям, а именно в выделении бизнес-процессов развития стратегии, нацеленных на получение прибыли в долгосрочной перспективе. Это обусловлено особенностями отрасли и сравнительной быстротой развития новых технологий, используемых при предоставлении услуг связи.

Детальный анализ содержания внутренней структуры бизнес-процессов телекоммуникационных компаний позволяет констатировать, что целесообразно подразделение их на подпроцессы, которые характеризуют различные направления деятельности компании по обслуживанию клиентов и управлению бизнесом.

Выделение функций необходимо для выявления набора основных шагов при осуществлении конкретных видов деятельности компании и выполнения основных задач подпроцессов в рамках различных подразделений телекоммуникационной компании.

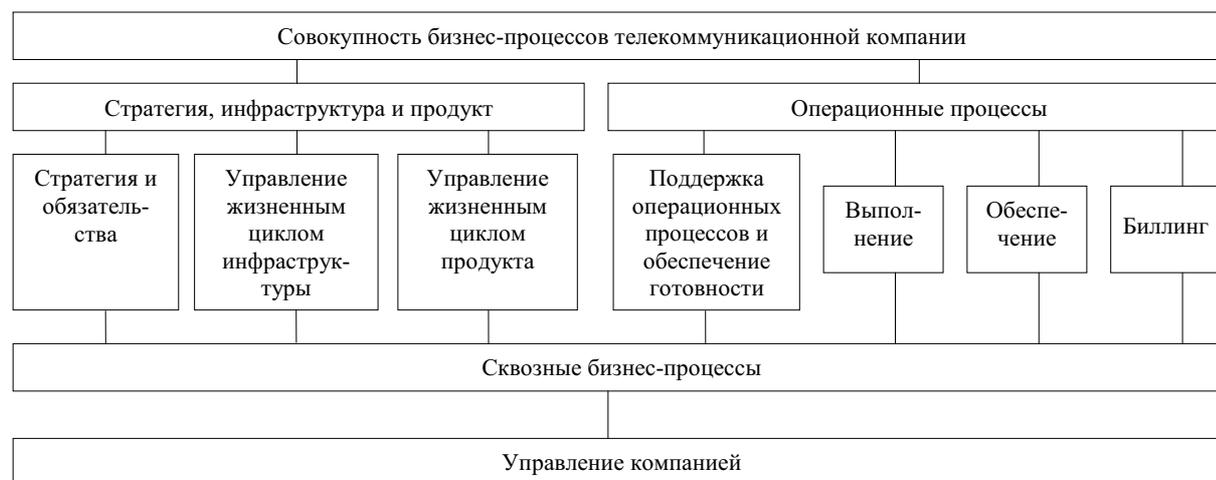


Рисунок 1. Расширенная схема бизнес-процессов телекоммуникационных компаний (еТОМ)

Таблица 2. Предлагаемая структура бизнес-процессов для телекоммуникационных компаний

Бизнес-процессы	Подпроцессы	Функции
1	2	3
Основные бизнес-процессы	Предоставление услуг связи	1) взаимодействие с потенциальными клиентами, информирование и подбор решений в соответствии с потребностями клиентов; 2) прием заказов, оформление заявок и организация их исполнения и информирование клиентов; 3) анализ рынка спроса и предложений на услуги связи, продвижение услуг связи, выпуск рекламных материалов и отслеживание ответной реакции.
	Обеспечение качества услуг связи	1) прием от пользователей сообщений о сбоях и проблемных ситуациях, их решение и информирование клиента о принятых мерах; 2) мониторинг качества обслуживания клиентов.
	Выставление счетов за услуги связи (биллинг)	1) формирование счетов и их отправление клиентам; 2) сбор платежей и принятие мер по взысканию задолженностей; 3) принятие мер по запросам и жалобам клиентов относительно начисленных к оплате сумм и получения счетов.
	Эксплуатация оборудования и линий связи	1) предоставление и обслуживание сооружений для размещения оборудования; 2) вентиляция и кондиционирование оборудования; 3) ежедневный контроль состояния оборудования; 4) измерение нагрузки сети; 5) включение новых соединительных линий; 6) тестирование и калибровка оборудования; 7) текущий и капитальный ремонт оборудования сети.
Вспомогательные бизнес-процессы	Эксплуатация зданий и сооружений	1) охрана и уборка; 2) текущий и капитальный ремонт; 3) тепло-электро-водоснабжение.
	Эксплуатация транспортных средств	1) текущий и капитальный ремонт; 2) техническое обслуживание; 3) проведение уборочно-моечных работ.
	Эксплуатация внеоборотных активов	1) обслуживание офисной техники и персональных компьютеров; 2) материально-техническое обеспечение информационных и автоматизированных систем управления.
Бизнес-процессы управления	Общее руководство компанией	1) разработка стратегии развития бизнес-процессов и деятельности компании в целом; 2) управление качеством предоставляемых услуг; 3) координация взаимодействий со структурными подразделениями и дочерними предприятиями компании; 4) оценка угроз деятельности компании.
	Управление внешними связями	1) взаимодействие со средствами массовой информации; 2) работа с инвесторами и учредителями; 3) разрешение споров по соблюдению договорных обязательств.
	Управление финансами	1) управление финансовыми ресурсами компании; 2) организация учета и формирование отчетности (финансовой, управленческой, налоговой, статистической); 3) анализ финансово-хозяйственной деятельности; 4) организация системы внутреннего контроля и аудита.
	Управление персоналом	1) ведение кадровой политики; 2) разработка организационно-производственной структуры компании, ее совершенствование; 3) повышение профессиональных навыков и знаний персонала в соответствии с потребностями бизнеса; 4) определение условий найма, разработка трудовых контрактов.
	Управление материально-техническим снабжением	1) заключение и сопровождение договоров с поставщиками; 2) контроль за материально-техническим снабжением и осуществлением закупок; 3) управление складскими запасами.

1	2	3
Бизнес-процессы развития стратегии компании	Стратегическое управление	1) стратегическое планирование, анализ деятельности и финансового состояния компании на долгосрочную перспективу; 2) разработка стратегии развития новых услуг компании.
	Развитие технологий	1) создание и обеспечение необходимой инфраструктуры для новых и модифицированных продуктов и предложений; 2) организация новых и модификация существующих каналов продаж и методов анализа спроса на них.
	Управление проектами	1) разработка новых продуктов компании или их элементов; 2) разработка процедур и методов продаж новых продуктов; 3) управление маркетинговыми коммуникациями, коммуникациями с существующими и потенциальными клиентами компании.

Таким образом, организация управленческого учета затрат по бизнес-процессам в телекоммуникационных компаниях наиболее полно отвечает требованиям современного учета и управления, так как позволяет:

- обеспечить получение своевременной и детальной информации о затратах по каждому бизнес-процессу, подпроцессу, функции;
- наиболее точно определить себестоимость

услуг связи и прибыльность различных тарифных планов и продуктов;

- оценить качество выполнения бизнес-процессов, подпроцессов, функций и их эффективность;

– сформировать надежную и уместную информацию для обоснования управленческих решений по ценообразованию, предоставлению новых услуг связи и инвестированию в них.

13.11.2012

Список литературы:

1. О связи: федер. закон: [принят Гос. Думой 18.06.2003 №126-ФЗ: по состоянию на 07.07.2003] (ред. От 05.04.2010).
2. Приказ Мининформсвязи России от 02.05.2006 №54 «Порядок ведения операторами связи раздельного учета доходов и расходов по осуществляемым видам деятельности, оказываемым услугам связи и используемым для оказания этих услуг частям сети электросвязи».
3. Приказ Мининформсвязи России от 21.03.2006 №33 «Об утверждении Методических рекомендаций по ведению операторами связи раздельного учета доходов и расходов по осуществляемым видам деятельности, оказываемым услугам связи и используемым для оказания этих услуг частям сети электросвязи».
4. Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 N 1662-р (ред. от 08.08.2009) Концепция долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 года.
5. Постановление Госстандарта России от 15 августа 2001 г. №334-ст. ГОСТ Р ИСО 9001 «Системы менеджмента качества. Требования».
6. ITU-T Recommendation M.3050.1 (06/2004) Enhanced Telecom Operations Map (eTOM) – The business process framework.
7. Андерсен Бьёрн Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования /Пер. с англ. С. В. Ариничева / Науч. ред. Ю. П. Адлер. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.
8. Вахрушина, М. А. Бухгалтерский управленческий учет. – М.: Омега-Л, 2010. – 572 с.
9. Кондукова, Э. В. АВС – Себестоимость без искажений. – М.: Эксмо, 2008. – 288 с.
10. Лилеева, Л. Р. Бухгалтерский учет в сфере связи и телекоммуникаций: автореф. дис. на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – М., 2007. – 24 с.
11. Маняева, В. А. Методология управленческого учета расходов организации в системе стратегического контроллинга: автореф. дис. на соискание ученой степени доктора экономических наук. – М., 2011. – 46 с.
12. Сафонова Л. А., Плотникова Н. Ю., Зуева Е. И. Раздельный учет в телекоммуникациях. – М.: Горячая линия – Телеком, 2007. – 192 с.
13. Трапезникова, Н. Г. Формирование себестоимости услуг на предприятиях электросвязи // Управленческий учет. – 2008. – № 7. – С. 17–22.
14. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе: пер. с англ. – СПб.: Изд-во СПб ун-та, 1999. – 332 с.
15. Официальный сайт Института управленческого учета США [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.imanet.org>

Сведения об авторах:

Туякова Зауреш Серккалиевна, заведующий кафедрой бухгалтерского учета, анализа и аудита Оренбургского государственного университета, доктор экономических наук, профессор 460018, г. Оренбург, пр-т Победы, 13, ауд. 6510, e-mail: ogubua@mail.ru

Черемушниковна Татьяна Викторовна, аспирант Оренбургского государственного университета 460018, г. Оренбург, пр-т Победы, 13, ауд. 6509, e-mail: ogubua@mail.ru