

## ФОРМИРОВАНИЕ В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ УЧЕТЕ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ КОМПАНИЙ

В статье рассмотрена проблема формирования показателей, характеризующих результативность бизнес-процессов телекоммуникационных компаний, обоснован авторский подход к их группировке по шести направлениям деятельности или перспективам компании: финансы, клиенты и продукты, бизнес-процессы, инвестиции, обучение персонала, взаимодействие с государственными и правоохранительными органами. Приведен формат внутреннего управленческого отчета по отражению этих показателей, который составлен по данным оператора местной связи исследуемого региона.

**Ключевые слова:** телекоммуникационные компании, процессно-ориентированное управление, бизнес-процессы, управленческий учет, центры финансовой ответственности, ключевые показатели результативности.

Одним из современных и эффективных методов управления является процессно – ориентированное управление (Business Process Management, BPM), которое в отличие от функционального подхода, 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.

Проблемы развития процессного управления исследованы в трудах таких зарубежных ученых, как: Б. Андерсена [1], М. Портера [6], М. Хаммера Дж. Чампи [8], А.А. Шеера [13] и др. Исследованию вопросов процессного управления в России посвящены работы В.Г. Елифеева, В.В. Репина [2], В.А. Ивлева [3], Р.Г. Каспиной, Л.С. Хапугина [4], Е.Г. Ойхмана [5], Ю.Ф. Тельнова [7] и др.

Основой процессного подхода является выделение бизнес-процессов – логически завершенной цепочки взаимосвязанных и повторяющихся видов деятельности, управление этими бизнес-процессами, их улучшение и развитие на основе системы менеджмента качества.

Ориентация сферы телекоммуникаций на бизнес-процессы обусловлена тенденциями развития данной индустрии и особенностями деятельности телекоммуникационных компаний, а именно повышенной наукоемкостью, непрерывностью процесса предоставления услуг и

коротким жизненным циклом услуг связи при сравнительно невысоком уровне их материалоемкости, а также необходимостью управления отдельными услугами и ресурсами.

На основе расширенной схемы бизнес-процессов телекоммуникационных компаний (еТОМ), широко используемой в качестве структурной модели бизнес-процессов в сфере телекоммуникаций [15], нами обосновано ранее в отдельной статье выделение основных, вспомогательных бизнес-процессов, а также бизнес-процессов управления и развития стратегии компании [12, с. 373–375].

Авторский подход к дополнению общепринятых подходов к бизнес-процессам применительно к телекоммуникационным компаниям состоит в выделении бизнес-процессов развития стратегии компании, нацеленных на получение прибыли в долгосрочной перспективе, имеющие особую значимость для предприятий данной сферы в условиях конкуренции и развития новых технологий, используемых при предоставлении современных видов услуг связи.

Формирование информации в разрезе бизнес-процессов в системе управленческого учета телекоммуникационных компаний предполагает поэтапную реализацию учетных процедур [10, с. 233].

Первый этап учетного процесса связан с определением бизнес-процессов, назначением их «владельцев» и исполнителей. В качестве владельцев бизнес-процессов в телекоммуникационных компаниях могут выступать начальники отделов.

Для распределения ответственности за выполнение конкретных бизнес-процессов между функциональными подразделениями компании рекомендуется составление соответствующей матрицы распределения ответственности, содержание которой рассмотрено в отдельной публикации [10, с. 234].

На основе данной матрицы выделяются центры финансовой ответственности (ЦФО), осуществляющие комплекс различных функций по выполнению отдельных бизнес-процессов.

Например, ЦФО по выполнению основных бизнес-процессов включают такие подразделения, как отдел продаж, служба сервисной поддержки и отдел маркетинга, которые тесно взаимодействуют между собой и подчиняются коммерческому директору (рисунок 1).

В данном случае бизнес-процессы являются объектами учета затрат, а объектом калькулирования выступают виды предоставляемых услуг связи.

Особенностью организации управленческого учета является «подстраивание» организационно-производственной структуры компании под бизнес-процессы, что повышает в конечном итоге эффективность ведения учета как одной из важнейших функций управления. Здесь акцентируется не столько выполнение определенных производственных или финансовых операций конкретным отделом, а сколько результативность бизнес-процессов, в которых задействованы эти отделы. При этом целесообразно присвоение идентификационных номеров по каждому бизнес-процессу и ЦФО, на основании которых в последующем осуществляется сбор информации о расходах по процессам и по подразделениям.

Бюджетирование, как известно, является одним из действенных инструментов планирования и контроля результатов деятельности компании на основе составления бюджетов и управленческой отчетности по их исполнению, применяемых в рамках управленческого учета.

Предлагаемые нами этапы организации бюджетирования отражены в ранее опубликованной статье, которые направлены на определение стоимости отдельных бизнес-процессов, их эффективности и взаимосвязи тактических и стратегических целей [11, с. 15–17].

Определение стратегических целей и обеспечение их выполнения через систему бизнес-

процессов возможно при построении бюджетирования по бизнес-процессам с использованием системы сбалансированных показателей (Balanced ScoreCard, BSC), разработанной в начале 1990-х годов американскими учеными Р. Капланом и Д. Нортеном [14].

Формирование сбалансированной системы показателей обеспечивает связь между стратегическими целями и операционной деятельностью компании. На уровне бизнес-процессов контроль стратегической и оперативной деятельности осуществляется через ключевые показатели эффективности деятельности фирм (Key performance indicator, KPI), сгруппированных по четырем направлениям или перспективам: финансы, клиенты и продукты, бизнес-процессы, обучение и развитие.

Целями финансовой перспективы при этом являются: увеличение рентабельности продукции, собственного капитала, чистого денежного потока, чистой прибыли и др.

В рамках клиентской перспективы авторами выделены такие показатели эффективности, как удовлетворенность покупателей, удержание клиентов, приобретение новых клиентов, прибыльность клиентов, доля рынка в целевых сегментах.

Цели перспективы «бизнес-процессы» фокусируются на процессах, которые влияют на достижение намеченных финансовых результатов и удовлетворение информационных запросов клиентов.

Перспектива «обучение и развитие» определяет инфраструктуру, которую организация должна выстроить для обеспечения роста и развития в долгосрочной перспективе. Рост и развитие коммерческой организации являются результатом синергии трех основных факторов: человеческих ресурсов, информационных систем и организационных процедур. Для обеспечения долгосрочной деятельности на рынке компании необходимо осуществлять существенные вложения в повышение квалификации сотрудников, в информационные технологии, системы и процедуры.

По нашему мнению, указанная система сбалансированных показателей требует дополнения и уточнения применительно к деятельности российских телекоммуникационных компаний и сложившейся практики учета.

В частности, считаем необходимым дополнение указанных направлений за счет выделе-

ния в качестве ключевых перспектив: инвестиции, взаимодействие с государственными и правоохранительными органами деятельности компании и отдельное выделение такой перспективы, как обучение персонала.

Основные направления деятельности компании (перспективы), их основные задачи и предлагаемые показатели оценки, а также стра-

тегические мероприятия для достижения этих целей представлены в таблице 1.

Выделение в отдельный блок инвестиций в основные средства, информационные технологии и системы, связано с тем, что внедрение инноваций и модернизация внутренних бизнес-процессов возможны только за счет существенных инвестиций в эти активы.

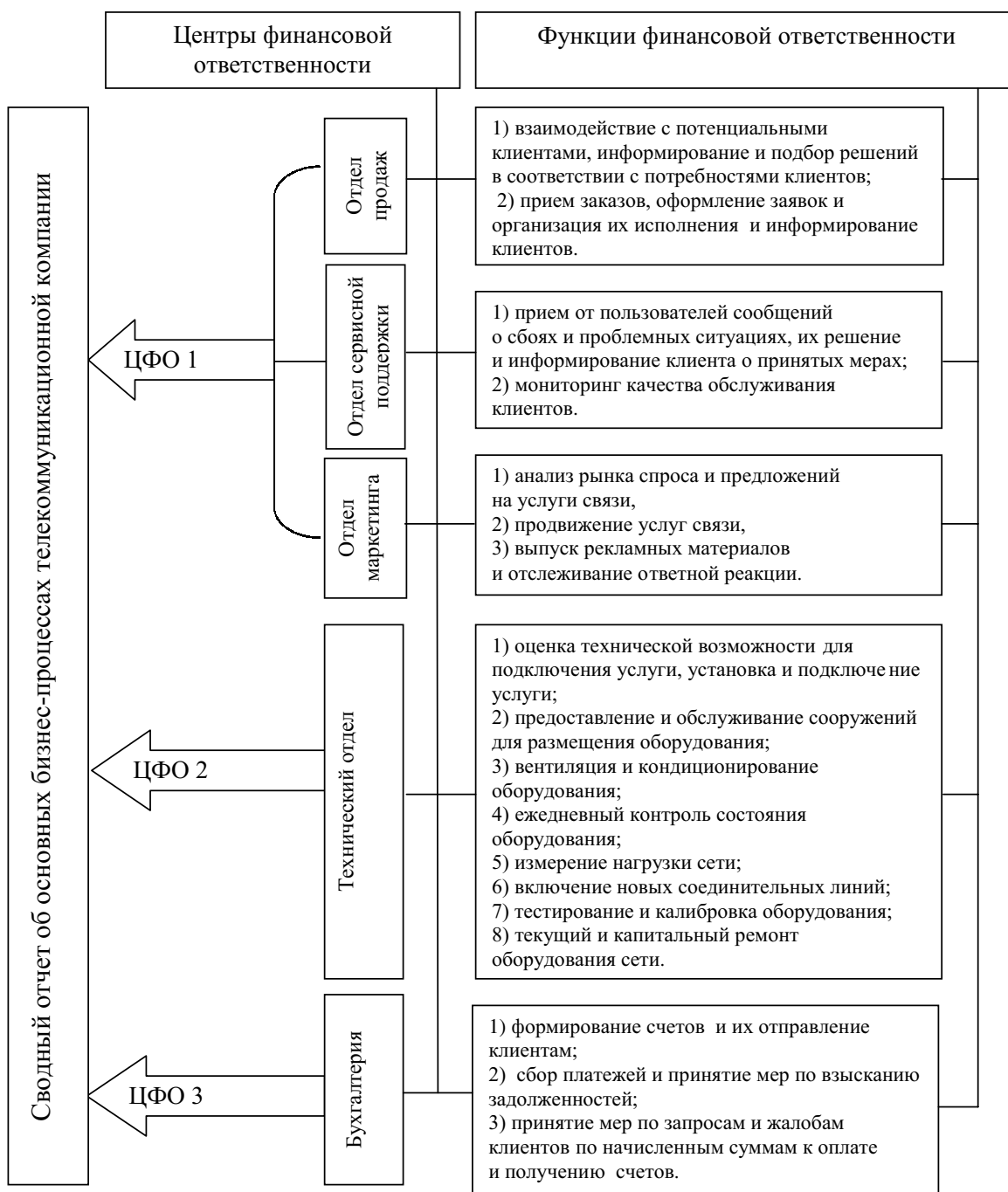


Рисунок 1. Центры и функции финансовой ответственности по выполнению основных бизнес-процессов в телекоммуникационных компаниях

Таблица 1. Сбалансированная система показателей по стратегическим направлениям развития деятельности телекоммуникационных компаний

Стратегические перспективы	Основные задачи	Ключевые показатели результативности	Стратегические мероприятия
1	2	3	4
Финансы	1. Увеличение капитализации	Рыночная стоимость компании	Внедрение системы бюджетирования
	2. Рост доходов от телекоммуникационных услуг	1. Выручка 2. Операционная прибыль до вычета амортизации 3. Чистая прибыль 4. Выручка на одну линию	
	3. Обеспечение финансовой устойчивости	Коэффициенты: – обеспеченности собственными средствами; – финансовой устойчивости; – оборачиваемости капитала	
Клиенты и продукты	1. Сохранение существующей клиентской базы	1. Объемы продаж постоянным клиентам 2. Доля постоянных клиентов в общем объеме продаж	Разработка различных программ «повышения лояльности» клиентов, организация рекламной кампании
	2. Увеличение клиентской базы	Количество новых клиентов	
	3. Овладение определенной долей рынка	Доля рынка, занимаемая компанией	
	4. Обеспечение максимальной прибыльности клиентов	1. Средний доход от абонента 2. Рентабельность продаж в целом и по отдельным группам клиентов	
Бизнес-процессы	1. Снижение длительности процесса предоставления услуг	Средний период времени на оформление и выполнение заказа	Автоматизация бизнес-процессов, развитие технологий предоставления услуг связи
	2. Повышение качества услуг связи	1. Время выполнения начального подключения к сети 2. Количество неисправностей на одну абонентскую линию в год 3. Время устранения повреждений 4. Доля неуспешных вызовов 5. Время установления соединения 6. Время ответа для справочных услуг 7. Доля таксофонов в рабочем состоянии 8. Средняя балльная оценка качества передачи речи 9. Корректность выставления счетов	
	3. Предоставление новых видов услуг	Доля новых видов услуг в общем объеме продаж	
	4. Сокращение затрат по бизнес-процессам	Себестоимость бизнес-процессов	
	5. Развитие технологий	1. Среднее количество линий 2. Цифровизация (%) 3. Скорость передачи (Мбит/с) 4. Телефонная плотность 5. Монтированная емкость 6. Используемая емкость 7. Зона покрытия (кв. км /%) 8. Протяженность линий связи	
Инвестиции	Увеличение объема инвестиций на развитие компании	1. Сумма инвестиций на бюджетный период 2. Внутренняя норма прибыли 3. Чистый приведенный доход по основным инвестиционным проектам 4. Срок окупаемости инвестиционных проектов	Составление бюджета инвестиций

1	2	3	4
Обучение персонала	1. Повышение квалификации персонала	1. Процент высококвалифицированных кадров 2. Затраты на обучение и повышение квалификации работников	Разработка стратегического плана обучения персонала
	2. Повышение удовлетворенности персонала	1. Степень удовлетворенности сотрудников своей профессиональной деятельностью 2. Коэффициент текучести кадров	
	3. Повышение эффективности персонала компании	Производительность труда по бизнес-процессам и компании в целом	
Взаимодействие с государственными и правоохранительными органами	Соблюдение нормативно-правовых актов (международных, федеральных, отраслевых)	1. Суммы штрафов, нефинансовые санкции за несоблюдение нормативной базы. 2. Наличие (отсутствие) претензий компании со стороны органов власти	Разработка программ безопасности и взаимодействия с госорганами

Таблица 2. Внутренний отчет по ключевым показателям результативности на примере ЗАО «Инфосвязь» за 2012 г.

Основные направления деятельности	Показатели	План	Факт	Отклонение
Финансы	Выручка, тыс. руб.	39 174	42 379	3 205
	Прибыль от продаж, тыс. руб.	1 517	3 709	2 192
	Выручка на одну линию, тыс. руб.	6 401	6 921	520
Клиенты и продукты	Количество абонентов, чел.	5 605	5 751	146
	Доля рынка, занимаемая компанией, %	4,2	5,3	1,1
	Средний доход от абонента, руб.	3 761	4 116	356
	Рентабельность продаж, %	4,03	9,59	5,56
Бизнес-процессы	Себестоимость бизнес-процессов, тыс. руб.	37 657	38 670	1 013
	Монтированная емкость телефонных станций, номеров	6 446	6 446	0
	Используемая емкость телефонных станций, номеров	5 605	5 751	146
	Среднее количество линий, шт.	6 120	6 123	3
	Протяженность линий связи, км	15 300	15 308	8
Инвестиции	Сумма инвестиций за период, тыс. руб.	2 000	1 978	-22
Обучение персонала	Производительность труда, руб. на 1 работника	979	1 115	136
	Затраты на обучение и повышение квалификации работников, тыс. руб.	75	70	-5
Взаимодействие с государственными и правоохранительными органами	Суммы штрафов нефинансовые санкции за несоблюдение нормативной базы, тыс. руб.	–	0	x
	Наличие (отсутствие) претензий к компании со стороны органов власти	–	отсутствуют	x

Поэтому необходима разработка инвестиционного бюджета компании или плана инвестиционной деятельности с отражением капитальных затрат и долгосрочных финансовых вложений на бюджетный период.

Оценка эффективности инвестиций базируется на современных методах вычисления чистого приведенного дохода (Net Present Value, NPV), дисконтированного срока окупаемости (Discounted Payback Period, DPP).

Выделение направления «взаимодействие с государственными и правоохранительными органами» обусловлено высокой значимостью инфокоммуникационной отрасли для жизни общества и государства и в связи с этим существующей практикой регулирования на государственном уровне отдельных аспектов деятельности телекоммуникационных компаний.

Приведенные ключевые показатели результативности учитывают отраслевую специ-



фику деятельности по оказанию услуг связи, которые систематизированы по стратегическим целям и направлены в конечном итоге на повышение конкурентоспособности телекоммуникационной компании.

В частности, ценность компании для собственников и инвесторов как настоящих, так и потенциальных, состоит в первую очередь в возможности генерации компанией денежных потоков. Поэтому рыночная стоимость компании выделена в качестве одного из стратегических показателей финансовой перспективы.

Следующий показатель финансовой перспективы – операционная прибыль до вычета амортизации (operating income before depreciation and amortization, OIBDA) представляет особый интерес для инвесторов, так как характеризует состояние бизнеса компании, включает ее способность финансировать капитальные расходы, приобретения и текущие инвестиции, а также возможность привлечения заемных средств и исполнения обязательств по ним.

Предлагаемый формат отчета об исполнении указанных показателей приведен в таблице 2, который составлен на примере одного из объектов апробации исследуемого региона – оператора местной связи Оренбургской области.

Как видно, наиболее специфичным показателем в рассматриваемой перспективе для телекоммуникационной компании является «Выручка на одну линию», рассчитываемая как отношение суммы выручки к среднему количеству линий и характеризующая финансовую отдачу единицы производственной мощности.

Следующий специфичный показатель «Среднее количество линий» широко используется для анализа и оценки деятельности телекоммуникационных компаний.

Это связано с тем, что количество линий является наиболее активной частью производственных мощностей, обеспечивающих доходы операторов связи. Среднее количество линий определяется как общее число основных абонентских устройств, таксофонов, терминалов, подключенных к сетям телефонной, сотовой и подвижной радиосвязи.

Более традиционными финансовыми показателями, отражающими результативность и эффективность деятельности субъекта в любой сфере экономики, в том числе и телекоммуникационной компании, являются выручка, чис-

тая прибыль, а также коэффициенты финансовой устойчивости, исчисление которых производится по общепринятым методикам.

После определения результативных показателей финансовой перспективы, необходима разработка стратегических мероприятий по их достижению, основным из которых является внедрение в компании системы бюджетирования.

Один из специфичных показателей в перспективе «Клиенты и продукты» – это средний доход от одного абонента (average revenue per user, ARPU), который может быть рассчитан по категориям абонентов (население и организации) и по группам абонентов, использующих разные тарифные планы. ARPU оценивает эффективность применяемых тарифных планов и их привлекательность для абонентов.

В качестве стратегических мероприятий в перспективе «Клиенты и продукты» рекомендуется разработка программы «повышения лояльности клиентов», а также организация активной рекламной кампании в долгосрочной перспективе.

Программа повышения лояльности клиентов подразумевает набор действий, направленных на стимулирование клиентов и их удержание, сведение к минимуму потерь в количестве клиентов, а также увеличение продаж.

Среди показателей перспективы «Бизнес-процессы» особое место для телекоммуникационных компаний занимают показатели качества услуг связи.

Под качеством услуг связи понимается конечный результат деятельности связи по удовлетворению требований потребителя к скорости и точности передачи сообщений, удобству и надежности средств связи.

К основным факторам, определяющим качество услуг связи, относятся: качество применяемых средств связи; качество организации сетей связи; качество технологических процессов, труда, эксплуатации средств связи и управления.

Акцент на соблюдение качества услуг связан с тем, что при осуществлении телекоммуникационной деятельности в России должны соблюдаться стандарты качества услуг связи для различных видов: телефонной, междугородной и международной связи, сотовой связи и др.

Одним из наиболее специфичных технических показателей, характеризующим бизнес-

процессы телекоммуникационных компаний, является уровень цифровизации – замены аналоговых станций на цифровые станции для повышения качества телефонной связи и использования высокоскоростного Интернета, IP-телефонии, видеоконференцсвязи других современных видов связи.

В отрасли используется также такой показатель, как телефонная плотность, характеризующая число основных телефонных аппаратов, приходящихся на 100 жителей.

Другим специфичным показателем служит монтированная емкость – это величина, характеризующая технологические возможности оператора связи по оказанию на определенной территории Российской Федерации услуг электросвязи, услуг присоединения и услуг по пропуску трафика и измеряемая техническими возможностями оборудования, введенного в сеть оператора связи.

Кроме показателя монтированной емкости применяется понятие используемой емкости, которая может быть, как правило, меньше монтируемой стоимости.

Зона покрытия (зона обслуживания сети связи) – территория, в пределах которой обес-

печивается техническая возможность предоставления услуг связи.

Основными стратегическими мероприятиями в рамках перспективы «бизнес-процессы» телекоммуникационной компании являются, по нашему мнению, автоматизация бизнес-процессов и развитие технологий предоставления услуг связи.

Не менее важная задача, стоящая перед любой коммерческой организацией, приобретающая особую актуальность для телекоммуникационных компаний, это – повышение квалификации персонала и его эффективности. Выполнение данной задачи возможно в рамках перспективы «обучение персонала» путем разработки стратегического плана обучения персонала.

Таким образом, формирование в системе управленческого учета ключевых показателей результативности, учитывающих специфику оказания услуг связи, детальный анализ которых, позволяет осуществлять постоянный мониторинг внутренней и внешней деятельности оператора связи, что имеет существенное значение для повышения конкурентоспособности телекоммуникационных компаний.

21.02.2014

#### Список литературы:

1. Андерсен, Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен : пер. с англ. – М.: РИА «Стандарты и качество». – 2003. – 272 с.
2. Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 319 с.
3. Ивлев В.А., Попова Т.В. Реорганизация деятельности предприятий: от структурной к процессной организации. – М.: Научтехлитиздат, 2000. – 282 с.
4. Каспина, Р.Г. Применение процессно-ориентированного подхода в управленческом учете при формировании бизнес-модели организации / Р.Г. Каспина, Л.С. Халтурина // Международный бухгалтерский учет. – 2013. – № 39. – С. 2–8.
5. Ойхман, Е.Г. Рейнжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии / Е.Г. Ойхман, Э.В. Попов. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 336 с.
6. Портер, М.Э. Конкуренция / М.Э. Портер : перевод с англ. – М.: Вильямс, 2002. – 496 с.
7. Тельнов, Ю.Ф. Рейнжиниринг бизнес-процессов. Компонентная методология / Ю.Ф. Тельнов – М.: Финансы и статистика, 2004. – 320 с.
8. Хаммер, М. Рейнжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи : пер. с англ. – СПб.: Изд-во СПб ун-та, 1999. – 332 с.
9. Чаадаев, В.К. Бизнес-процессы в компаниях связи / В.К. Чаадаев – М.: Эко-Трендз, 2004. – 176 с.
10. Туякова, З.С. Классификация затрат телекоммуникационных компаний по бизнес-процессам / З.С. Туякова, Т.В. Черемушникова // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2013. – № 8 (157). – С. 233–240.
11. Туякова, З.С. Организация бюджетирования по бизнес-процессам в управленческом учете телекоммуникационных компаний / З.С. Туякова, Т.В. Черемушникова // Международный бухгалтерский учет. – 2013. – № 41 (287). – С. 10–20.
12. Туякова, З.С. Содержание и структура бизнес-процессов телекоммуникационных компаний как объектов управленческого учета / З.С. Туякова, Т.В. Черемушникова // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2012. – № 13 (149). – С. 369–375.
13. Шерр А.В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы / А.В. Шерр : пер. с англ. – М.: Весть – МетаТехнология, 1999. – 152 с.
14. Kaplan R., Norton D. The Balanced Scorecard. Translating strategy into Action – Boston, 1996. p. 44
15. ITU-T Recommendation M.3050.1 (06/2004) Enhanced Telecom Operations Map (eTOM) – The business process framework.

Сведения об авторе:

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