

## ОЦІНЮВАННЯ РОЗПОДІЛУ Й ЛОГІСТИКИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УПРАВЛІННІ ОПЕРАТОРАМИ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ

### EVALUATION OF DISTRIBUTING AND LOGISTIC OF BUSINESS-PROCESSES IN MANAGEMENT BY OPERATORS OF TELECOMMUNICATIONS

**Анотація.** В статті обговорено пропозиції щодо перепроектування бізнес-процесів на основі використання інструментів оцінювання розподілу й логістики бізнес-процесів в управлінні операторами телекомунікацій.

**Summary.** In the article there are the laid suggestions out in relation to reengineering of business-processes on the basis of the use of instruments of evaluation of distributing and logistic of business-processes in the management by the operators of telecommunication.

Гнучкість управління, швидка адаптація до змін ринку, внутрішня структурно-функціональна усталеність, стратегічна спрямованість до інновацій, орієнтованість на клієнта у сукупності з іншими факторами складають сьогодні головні передумови зростання економічного потенціалу операторів телекомунікацій.

Слід зазначити, що внаслідок динаміки розвитку ринку електрозв'язку змушує компанії шукати нові продукти, технології й методи роботи, тому бізнес-процеси повинні не тільки удосконалювати один раз знайдену оптимальну форму, а постійно змінюватися, гнучко перебудовуватися залежно від змін стратегії розвитку підприємства.

У зв'язку з цим, виникає проблема удосконалення системи управління на основі стратегічного підходу до організації управління бізнес-процесами з метою адаптації їхнього функціонування до ринкових умов.

Тенденції в світовій та вітчизняній практиці ефективного менеджменту зв'язані з процесно-орієнтованим підходом з удосконалення управління компаніями. Процесно-орієнтований підхід до організації діяльності дозволяє зосередити зусилля компанії в напрямку постійного поліпшення якості кінцевого результату й задоволення клієнтів. Цей підхід ґрунтується на понятті процесу як зв'язаного набору повторюваних дій, які перетворюють вихідний матеріал й інформацію відповідно до установлених правил у кінцевий продукт (послугу), значимий з погляду клієнтів [1].

Однією з основних тенденцій сучасного ринку телекомунікацій є зміна парадигми стратегії розвитку від технічних до споживчих аспектів [2]. Ринок може мати прояв зовсім іншого характеру відносин – традиційні споживачі перетворюються не тільки на споживачів, але й одночасно на постачальників на ринку телекомунікаційних послуг [3].

Наявність високої конкуренції і насиченості вітчизняного ринку телекомунікаційних послуг призводить до того, що досягти бажаної переваги здатні лише ті підприємства, які максимально швидко виводять на ринок нові послуги. Тому бізнес-процеси, у рамках яких надаються послуги того чи іншого оператора, повинні бути налагоджені таким чином, щоб максимально враховувати його ринкові позиції, оскільки він визначає порівняльну характеристику вартості шляхом вибору варіанта інформаційного забезпечення і надання послуг зв'язку. Результатами такої діяльності є визначення певних вартісних параметрів послуги, включаючи дивіденди, виплати кредиторам та інші платежі, додану вартість, прибуток тощо.

Бібліографічний огляд досліджень з удосконалення управління на основі процесно-орієнтованого підходу дозволяє виділити концептуальні позиції, які відображені в роботах Хамера М., Мошела Д., Робсона М., Уллаха Ф. та ін. [1, 2, 4].

Однак, в літературі відсутня оцінка результативності управління бізнес-процесами оператора телекомунікацій на основі процесно-орієнтованого підходу.

Тому **метою статті** є на основі процесно-орієнтованого підходу, за якого функції управління розглядаються як взаємозалежні безперервно-циклічні дії в середині телекомунікаційної компанії, провести оцінювання можливостей комбінування змін з урахуванням розподілу й логістики бізнес-процесів, які беруть участь у створенні та реалізації нової споживчої цінності.

Конкурентне середовище галузі телекомунікацій вимагає постійної трансформації системи управління. Глобалізація ринкового простору, насиченість ринків послуг традиційними й альтернативними операторами телекомунікацій, скорочення життєвого циклу послуг - припускає необхідність розробки нового ефективного підходу до формування стратегії організації та економічних механізмів до організації управління ними [5].

Перехід до процесної діяльності в галузі зв'язку пов'язаний не з пошуком способів механізації й удосконалення традиційних методів діяльності, а з комбінуванням змін в інфраструктурі, інформаційних технологіях й традиційних процесах.

Стратегічний підхід до організації управління бізнес-процесами повинен забезпечити можливість управління організацією на постійній, регламентованій основі за рахунок постановки стратегічних цілей, доведення їх до рівня бізнес-процесів (підрозділів) і створення системи вимірних показників, на основі яких здійснюється оперативне управління.

Система управління в корпорації сьогодні формується на принципово нових бізнес-моделях й стратегії, що спрямовані на створення нової споживчої цінності й підвищення добробуту акціонерів. Оператор телекомунікацій створює мережі, що поєднують постачальників, дистриб'юторів, відділи обслуговування й споживачів. Ці мережі забезпечують міцні зв'язки всіх ланок ланцюга цінності й гнучку та своєчасну реакцію на мінливі ринкові умови.

Перехід від концепції до практики стратегії управління заснованої на бізнес-процесах, дозволяє по-новому осмислити як ключові процеси можуть забезпечити конкурентну перевагу і відкриває новий ринок, що має високу цінність і пріоритетність (як для споживача, так і для підприємства).

Аналіз бізнес-процесів здійснюється в переважній більшості випадків з точки зору витрат, та принципово важливо виділити ті процеси (групи процесів), які найбільшою мірою є визначальними для підприємства та пріоритетними за наступними критеріями:

1. Кількість факторів результативності, на формування яких впливає кожна група чи мережа процесів. Фактори результативності (успіху) характеризують передумови для досягнення підприємством поставлених цілей.

2. Критерії факторів результативності. Основним змістом критеріїв є узгодження незначного числа цілей більше низького рівня, які безпосередньо впливають із головної мети. Критерії результативності визначають критичність чи пріоритетність самих цих факторів успіху, тому що досить велика ймовірність, що якісь із них важливі, але не критичні (табл. 1).

Згідно з методологією управління якістю процесів PQM (Process Quality Management) та адаптованою її структурою щодо реінжинірингу бізнес-процесів [4, с. 36], фактори результативності відбивають ключові складові компанії та її зв'язки з іншими організаціями і відповідають основним цілям більше нижнього рівня організації.

На підставі факторів результативності визначається список ключових бізнес-процесів, згідно з яким проводитиметься удосконалення (реінжиніринг), тому список повинен охоплювати всі головні види діяльності організації. Процеси повинні бути дійсно крос-функціональними та бути процесами високого рівня, а не деталізованими видами робіт. При цьому принципи реінжинірингу можна застосовувати до процесів більш низького рівня, однак ефективність від реінжинірингу вища, якщо процес охоплює кілька відділів і функцій в організації.

Таблиця 1 – Критерії результативності бізнес-процесів ВАТ “Укртелеком”

Бізнес-процеси	Критерії факторів результативності					
	Високий рівень задоволення клієнтів	Високі доходи від реалізації послуг	Низькі витрати на здійснення діяльності	Партнерські відносини	Нові послуги високої якості	Кількість факторів
Стратегія, інфраструктура і продукт						
Маркетинг	х	х	х	х	х	5
Розвиток та управління ресурсом	х	х	х			3
Розвиток та управління мережею	х	х	х			3
Логістика			х	х		2
Операційна діяльність						
Матеріальне забезпечення		х			х	2
Забезпечення надання послуг	х	х	х		х	4
Управління відносинами з партнерами		х		х	х	3
Управління відносинами зі споживачами	х	х		х	х	4
Управління підприємством						
Стратегічне планування	х	х	х	х	х	5
Управління ризиками	х	х	х	х		4
Управління фінансами і активами		х	х			2
Управління персоналом	х	х	х			3
Управління якістю	х	х	х		х	4

Використовуючи структуру бізнес-процесів моделі eTOM (Enhanced Telecom Operating Map) [6] та методологію PQM визначимо взаємозв'язок між процесами й критичними факторами результативності (табл. 2).

Таблиця 2 – Оцінювання пріоритетності бізнес-процесів ВАТ “Укртелеком”

№ п.п.	Бізнес-процеси	Якість процесів	Періодичність процесів	Значимість процесів	Оцінка критеріїв	Фактори результативності
Стратегія, інфраструктура й продукт						
1	Маркетинг	2	2	3	7	4
2	Розвиток управління мережею й	2	2	2	6	3
3	Розвиток управління сервісом й	3	2	3	8	3
4	Логістика	2	2	2	6	2
Операційна діяльність						
5	Матеріальне забезпечення	1	1	2	4	2
6	Забезпечення надання послуг	3	3	3	9	4
7	Управління відносинами з партнерами	2	2	3	7	3
8	Управління відносинами зі споживачами	3	2	3	8	4
Управління підприємством						
9	Стратегічне планування	3	2	3	8	5
10	Управління ризиками	2	1	2	5	4
11	Управління фінансами і активами	2	3	1	6	2
12	Управління персоналом	2	1	2	5	3
13	Управління якістю	3	1	3	7	4

Вплив виділених груп процесів на дані фактори результативності визначається загальною кількістю (сумою) і чим більша кількість таких факторів, на які здійснює вплив кожна група процесів, тим вища пріоритетність даної групи.

3. Якість процесів в існуючому вигляді. Якість процесів відбиває ступінь їхньої досконалості в існуючому виді. Чим нижче цей ступінь, тим більшою мірою процес має потребу виділення й аналізу, і внаслідок цього, тим вище його пріоритетність. Якість процесів може оцінюватися, як власне якісними показниками (наприклад, висока трудомісткість, тривалий термін реалізації), так і кількісними (витрати на проведення процесу, ефективність тощо).

4. Періодичність процесів. Періодичність пов'язана із часом протікання бізнес-процесу.

5. Значимість процесів для клієнтів. Даний критерій використовується в двох площинах: по-перше, розглядається з боку споживачів, тому поточні і майбутні потреби споживача є пріоритетними; по-друге – підприємство виступає в ролі споживача і система

взаємозв'язків з постачальниками (партнерами) з управління й розвитку ланцюга поставок є пріоритетною для внутрішніх клієнтів (підприємства).

Згідно з розробленим переліком бізнес-процесів компанії виділяються пріоритетні процеси на основі наступних критеріїв: стратегічна важливість бізнес-процесу, його життєздатність (проблемність) та очікування клієнтів і можливості.

Оцінка ступеня важливості, життєздатності та очікування клієнтів для кожного бізнес-процесу дає механізм об'єктивного ранжування бізнес-процесів, що надає можливість проведення реінжинірингу (при реінжинірингу процесів ставиться завдання правильним чином згрупувати різні напрями діяльності компанії в один бізнес-процес):

1. Стратегічна важливість процесу, на нашу думку, є найбільш очевидним критерієм. Проводячи реінжиніринг процесів, найважливіших для загальної стратегії, необхідно враховувати, що важливість процесу характеризує ступінь його внеску в досягнення стратегічних цілей компанії.

2. Життєздатність існуючих процесів характеризується проблемністю бізнесу-процесу, яка визначається різницею між необхідними й поточними показниками його ефективності, та різницею між ключовими показниками, що визначають конкурентоздатність оператора та основних конкурентів на ринку.

3. Очікування клієнтів стосовно процесу. Клієнти можуть бути внутрішніми й зовнішніми стосовно організації і для останніх необхідність змін більш очевидна.

Подальша оцінка й вибір бізнес-процесів у поєднанні зі стратегічною важливістю і життєздатністю процесу пов'язана з побудовою матриці ранжування (рис. 2), поділеної на три зони, де по вертикальній осі відкладається ступінь важливості бізнесу-процесу (фактори результативності), а по горизонтальній осі – ступінь проблемності (оцінка критеріїв результативності).

*Зона 1.* У ній перебувають стратегічно найбільш важливі процеси, які доцільно вибирати для реінжинірингу, якщо мета – досягти великого, швидкого позитивного ефекту в роботі організації.

*Зона 2.* Бізнес-процеси, що перебувають у цій зоні, дають менше можливостей вплинути на роботу організації, але коли ресурси звільняться після реінжинірингу процесів зони 1, поліпшення процесів у цій зоні значно допоможе досягненню місії.

Фактори результативності	9				<b>П6</b>	
	8			<b>П3</b>	<b>П8</b>	<b>П9</b>
	7			<b>П7</b>	<b>П1,П13</b>	
	6		<b>П4,П11</b>	<b>П2</b>		
	5			<b>П12</b>	<b>П10</b>	
	4		<b>П5</b>			
	3					
	2					
	1					
			1	2	3	4

Оцінка критеріїв результативності



Зона 1 – пріоритет високий



Зона 2 – середній пріоритет



Зона 3 – низький пріоритет

Рисунок 2 – Матриця “стратегічність – проблемність” для ранжування бізнес-процесів

Зона 3. Ці процеси частково впливають на роботу організації, тому удосконалювати їх треба після того, як буде повністю закінчена робота над процесами зони 1 і 2.

Ступінь важливості й пріоритетності бізнес-процесів повинні визначатися згідно з процесами, які виявилися в зоні 1 матриці ранжування. Після їх реінжинірингу доцільно проводити наступне удосконалення процесів в зоні 2 та 3 відповідно.

Оцінка підвищення результативності бізнес-процесу за критерієм його економічної ефективності протікання у функціональних відділах підприємства пов'язана з традиційним домінуючим напрямом моніторингу показників – оцінка фінансових параметрів, які, як правило, беруться безпосередньо з бухгалтерської звітності.

Виникає протиріччя в адекватності оцінки результатів реінжинірингу бізнес-процесів, які значною мірою мають операційний характер (табл.3). Цим показникам буває дуже важко дати оцінку у фінансових термінах, тому бізнес-процес не є дією, реалізованою реально в поточний момент часу, – це всього лише схема таких дій, абстракція, модель.

Таблиця 3 – Оцінка результативності реінжинірингу бізнес-процесу

Тип змін	Організаційно-економічні	Технічні	Методичні
Зміни	Єдина об'єднана інформаційна система (база даних лінійно-кабельного обліку й абонентів)	Автоматизація документообігу	Впровадження регламенту бізнес-процесу
Результат	Скорочення числа фіктивних абонентів  Скорочення витрат компанії на розширення парку обладнання у випадках відсутності його необхідності	Підвищення ефективності пошуку інформації  Скорочення часу виконання процесу  Усунення причин втрати нарядів	Регламентация діяльності персоналу, що бере участь у бізнес-процесі

Таким чином, діяльність телекомунікаційного бізнесу пов'язана з перетворенням функцій підрозділів на бізнес-процеси, орієнтовані на випуск послуг і конкретного споживача, що стало наслідком таких змін: кардинальне зниження вертикалі і розширення горизонталі управління. Бізнес-процесна компанія повинна сфокусувати зусилля по реалізації стратегії на удосконалюванні базових для досягнення успіхів завдань: розробка нових видів продукції, управління ланцюжком цінності й управління відносинами зі споживачами.

Співвіднесення класичних моделей теорії організацій і дослідження підходів до виміру ефективності управління бізнес-процесами та реінжинірингу на певних стадіях розвитку підприємства і залежно від його організаційного оточення пов'язано зі стратегією та стратегічними засадами процесної організації корпоративного управління.

#### Література

1. Хаммер М. Бизнес в XXI веке: повестка дня / Хаммер М.; пер. с англ. Т.Таланова. – М.: Изд. „Добрая книга”, 2005. – 336 с.
2. Мошела Д. Бизнес – перспективы информационных технологий. Как заказчик определяет контуры технологического роста. / Мошела Д.; пер. с англ. А. Петрова. – М.: МПБ «Деловая культура», Альпина Бизнес Бук, 2004. – 252 с.
3. Мардер Н.С. Современные телекоммуникации/ Мардер Н.С. – М.: ИРИАС, 2006. – 384 с.
4. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах; пер. с англ. Н.Д. Эриашвили. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 224 с.
5. *Современные телекоммуникации. Технологии и экономика*; под ред. С.А. Довгого. – М.: Эко-Трендз, 2003. – 320 с.
6. Розширена карта бізнес-процесів оператора телекомунікацій. Режим доступу: <http://www.tmforum.org/>.