

**ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ  
ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ КОМПАНИЙ**

© 2014

*Т.А. Раченко*, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Прикладная информатика в экономике»  
*Поволжский государственный университет сервиса, Тольятти (Россия)*

*Ключевые слова:* бизнес-процесс; инструменты управления бизнес-процессами; телекоммуникационная отрасль; компании телекоммуникации.

*Аннотация:* В статье рассмотрено совершенствование деятельности компаний телекоммуникационной сферы на основе процессного подхода, по направлению управления бизнес-процессами. Анализируемое направление использует процессный подход в качестве главного подхода по повышению эффективности деятельности и основывается на оптимизации бизнес-процессов с целью повышения их эффективности, при этом изменения процессов осуществляются постепенно, но обязательно на систематической основе. Автором проведен анализ инструментов управления бизнес-процессами телекоммуникационных компаний, определены особенности инструментов управления бизнес-процессами как конкурентных преимуществ предприятия в современной бизнес-среде. В статье раскрыты характеристики телекоммуникационных компаний, построенных по функциям и уровням иерархии. Автором представлен ряд проблем, связанных с внедрением процессного подхода в российских телекоммуникационных компаниях, и описаны подходы, позволяющие в значительной степени избежать указанных трудностей. Анализ изменений характера экономики и бизнес-среды, проведенный автором, привел к пересмотру концепций и значения инструментов управления. Процессный подход целесообразно противопоставлять как инструмент стратегического управления, а процессные инструменты использовать в разряде операционных. Приведен перечень программных продуктов и инструментальных средств, присутствующих на рынке и позиционируемых как «программа управления предприятием», использующих референтные модели и адаптированные программные продукты. С целью комплексности описания деятельности компаний на различных уровнях детализации и различных стадиях управления автором рассмотрено множество моделей архитектур: Захмана, TEAF, FEAF и DoDAF. Следует отметить, что идеология процессно-ориентированного управления фактически приводит к стиранию границ между управлением качеством и управлением самим предприятием. Предложенные инструменты рекомендуется использовать как комплекс управления предприятием телекоммуникационной сферы на оперативном и стратегическом уровнях.

Современный этап развития страны, ориентированный на информационное общество, 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 [1].

На сегодняшний день реалии таковы, что телекоммуникационная отрасль прекратила экстенсивный рост и находится в переходном состоянии на пути к моделям роста интенсивным. 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. То есть теперь уже недостаточно просто «подключать больше людей», а нужно работать с внутренними ресурсами, становиться более эффективными, начинать считать собственные деньги.

Нацеленность телекоммуникационной сферы на изменение бизнес-процессов обусловлена указанными тенденциями развития отрасли и особенностями их деятельности, а именно повышенной наукоемкостью, непрерывностью процесса предоставления услуг, а также

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

Вследствие этого становится актуальной задача процессного подхода к управлению компаниями телекоммуникационной сферы. Сложность данной задачи связана с тем, что многоплановость и многообразие, а также скорость предоставления услуг связи неизбежно отражаются на системе управления телекоммуникационными компаниями, на скорости и полноте принятия решений, на необходимом анализе конкуренции, партнерства и потребностях конечных потребителей отрасли. Решение данной проблемы влияет на качественное построение системы бизнес-процессов компаний.

Структурным компонентом процессно-ориентированного управления являются бизнес-процессы (англ. Business Process Management, BPM), основанные на организационной структуре компании и позволяющие 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. Андерсен, М. Портер, М. Хаммер, Дж. Чампи, А.А. Шеер 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, что особенно актуально в условиях кардинального изменения сути и подходов к предоставлению новых телекоммуникационных услуг. Операторы активно ищут пути балансировки своей бизнес-модели и механизмов работы в новых рыночных условиях.

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 [2]. Основой процессного подхода является выделение бизнес-процессов, управление этими процессами, их улучшение и развитие на основе системы менеджмента качества.

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 [3]. Телекоммуникации, таким образом, являются составной частью отрасли «Связь и информатизация».

Моделирование бизнес-процессов компаний является на сегодняшний день эффективным средством создания базы знаний о бизнес-процессах с использованием современного инструментария информационных технологий, позволяющих визуализировать описание деятельности конкретной компании.

В данной работе под бизнес-процессом предлагается понимать связанный набор повторяемых действий (функций/операций), которые преобразуют исходный материал и (или) информацию в конечный продукт (услугу), самоценный для компании.

Понятие «бизнес-процесс» лежит в основе процессного подхода к анализу и синтезу деятельности организации. Процессный подход позволяет рассматривать деятельность организации как связанную систему бизнес-процессов, каждый из которых протекает во взаимосвязи с другими бизнес-процессами или внешней средой. В настоящий момент применение процессного подхода является обязательным условием для построения Системы менеджмента качества в соответствии с требованиями стандарта ISO 9001:2000 [4]. Практика показывает, что система управления, построенная на принципах процессного управления, является более эффективной и результативной по сравнению с равной ей по масштабу функциональной системой. Вместе с тем разработка и внедрение такой системы – сложный процесс.

Среди тенденций, присущих современному этапу развития деятельности компаний телекоммуникационной отрасли экономики, можно выделить: повышение спроса на увеличение объемов передаваемой информации, скорости и качества ее переработки; непрерывное техническое совершенствование различных видов специализированного оборудования и устройств; интеграция инновационных технологий в процессе оказания услуг связи; наличие жесткой конкуренции, связанной с высокой изменчивостью и многообразием услуг связи, постоянным совершенствованием существующих и созданием новых подвидов услуг связи.

Ориентация сферы телекоммуникаций на бизнес-процессы обусловлена указанными тенденциями разви-

тия отрасли и особенностями их деятельности, 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.

Для моделирования бизнес-процессов управления предприятием при процессном подходе используются графические схемы (нотации), с помощью которых отражается структура бизнес-процессов предприятия. Существуют разнообразные программные средства, позволяющие автоматизировать работы по моделированию бизнес-процессов на основе нотаций [5]. Предлагаемые разработчиками программные средства имеют свои особенности, и необходимо грамотно подойти к их выбору для оптимального сочетания и учета конструктивных особенностей при реализации конкретного проекта.

В настоящее время на российском рынке представлено достаточно большое количество инструментальных средств (ARIS, AllFusion Modeling Suite, Rational Rose и др.), которые позволяют, так или иначе, создавать нотации бизнес-процессов. Рациональный выбор средств возможен при понимании руководством компании и ее специалистами нескольких аспектов: 1) целей проекта; 2) требований к структуре и содержанию информации о бизнес-процессах, необходимой для анализа и принятия решений в рамках конкретного проекта; 3) возможностей инструментальных средств в части описания процессов.

Говорить о преимуществе того или иного метода и средств бессмысленно, пока не определены рамки и тип проекта, а также его основные задачи.

Говоря о применимости процессного подхода, многие компании уже не только решают задачи формализации и автоматизации процессов, но и активно приступили к совершенствованию процессов. Причем использование различных инструментов анализа, таких как имитационное моделирование или расчет стоимости процессов, позволяет принимать обоснованные решения по совершенствованию, выбирая из нескольких вариантов наиболее оптимальный по критериям качества, времени выполнения и стоимости. Тем не менее не все рискуют использовать такие радикальные методы совершенствования процессов, как горизонтальное и вертикальное сжатие процессов. Что не дает потенциала использования всех возможных преимуществ процессного управления, и вследствие этого в данном направлении еще существует большой резерв по оптимизации деятельности.

Идеи менеджмента качества постепенно от формальных решений преобразуются в мероприятия по совершенствованию процессов, которые сосредоточены на изменении процессов для улучшения качества как продукции, так и самих бизнес-процессов. На сегодняшний день большинство телекоммуникационных компаний переходит от формального получения сертификата соответствия к совершенствованию процессов деятельности.

Совершенствование процессов требует использование современных инструментов, благодаря чему рынок программных средств описания и анализа бизнес-процессов переживает бурный рост, что связано в первую

очередь с наращиванием функционала в области анализа процессов и применением web- технологий. Средства автоматизации процессов все меньше и меньше требуют программирования при их внедрении, что позволяет проводить проекты автоматизации процессов с большой скоростью и небольшими ресурсами. При этом все чаще и чаще возникает задача анализа процессов и качества их автоматизации, что требует наведения порядка в информационных системах и механизмах их взаимодействия. Использование процессного подхода позволяет определить требования к информационным системам и проверить, насколько нынешняя ситуация обеспечивает действенную информационную поддержку бизнес-процессов.

Интеграция множества информационных систем в рамках бизнес-процессов стала возможной с использованием системы Workflow. Под термином Workflow понимается управление потоком работ и через него – бизнес-процессом. В соответствии с глоссарием международной организации Workflow Management Coalition (WfMC), Workflow – это автоматизация, полная или частичная, бизнес-процесса, при которой документы, информация или задания передаются для выполнения необходимых действий от одного участника к другому в соответствии с набором процедурных правил.

Фактически Workflow-системы стали ответной реакцией рынка информационных технологий на процессный подход к управлению. И если, для примера, рассмотреть большинство задач в проекте по автоматизации процессов в телекоммуникационной компании, то половина из них будет связана с интеграцией различных информационных систем в рамках одного бизнес-процесса. В настоящее время фокус автоматизации деятельности смещается с внедрения ERP-решений на автоматизацию процессов с помощью Workflow-систем. На сегодняшний день многие телекоммуникационные компании уже заинтересовались решениями по контроллингу бизнес-процессов, что позволяет утверждать о внедрении у них полного цикла управления бизнес-процессами, который состоит из следующих шагов: описание, совершенствование, автоматизация, выполнение, анализ и контроллинг.

Однако построение системы управления процессами и их совершенствование не может быть эффективно без связи с уровнем стратегического управления. Поэтому для эффективного управления компанией необходимо выстроить систему, которая позволит определить стратегические цели и обеспечить их выполнение через систему проектов и процессов с обеспечением контроля результативности через наборы ключевых показателей результативности (KPI-Key Performance Indicators). Это достигается использованием системы сбалансированных показателей (BSC – Balanced ScoreCard). И хотя данные системы пока внедрены у самых передовых компаний, интерес к их разработке неуклонно повышается

[6]. И даже если сбалансированная система показателей компанией не используется, то в большинстве компаний в обязательном порядке осуществляется управление процессами через контроль ключевых показателей результативности и переход к системе сбалансированных показателей это дело нескольких лет.

Для верификации полноты и комплексности описания деятельности компаний на различных уровнях детализации и различных стадиях управления используется множество моделей архитектур. Примером может служить архитектура Захмана, архитектура TEAF (The Treasury Enterprise Architecture Framework), архитектура FEAF (Federal Enterprise Architecture Framework), архитектура DoDAF (Department of Defense Architecture Framework). Применение различных способов структурирования сущностей бизнеса и взаимосвязей между ними позволяет с должным уровнем полноты описывать не только процессы деятельности, но и другие предметные области, такие как информация, необходимые ресурсы, инфраструктура, персонал и т.д. Всё это позволяет взглянуть на системное описание деятельности с новых точек зрения и эффективно решать задачи совершенствования процессов с использованием информационных технологий.

Применение процессного подхода к управлению бизнес-процессами телекоммуникационных компаний позволит операторам связи соответствовать мировым стандартам в отрасли, сократит материальные, временные и трудовые затраты, а также существенно облегчит процесс внедрения сетей связи нового поколения в России.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Раченко Т.А. Прогнозирование объемов продаж телекоммуникационных услуг с учетом сезонных колебаний : автореф. дис. ... канд. экон. наук. Тольятти, 2010. 16 с.
2. РФ. Гос. Дума. О связи : федеральный закон № 126-ФЗ от 18.06.2003 // Консультант Плюс : информационно-правовая система. Режим доступа: [www.consultant.ru/](http://www.consultant.ru/) (дата обращения 15.02.2013).
3. РФ. Правительство. Концепция долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 года : распоряжение № 1662-р от 17.11.2008 (ред. от 08.08.2009) // Консультант Плюс : информационно-правовая система. Режим доступа : [www.consultant.ru/](http://www.consultant.ru/) (дата обращения 15.04.2014).
4. ГОСТ Р ИСО 9001-2001. Системы менеджмента качества. Требования. Изд. (ноябрь 2005 г.) с изм. 1 ; введ. 15.08.2001 г. М., 2005. 20 с.
5. ITU-T Recommendation M.3050.1 (06/2004) Enhanced Telecom Operations Map (eTOM) – The business process framework // The Billing College. Режим доступа: [www.billingcollege.com/upload/M.3050.1.pdf](http://www.billingcollege.com/upload/M.3050.1.pdf) (дата обращения 05.09.2014).
6. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. М., 2003. 272 с.

**TOOLS OF MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES IN TELECOMMUNICATION COMPANIES**

© 2014

*T.A. Rachenko*, candidate of economic sciences,  
Associate Professor of the Department «Applied Informatics in Economy»  
*Volga Region State University of Service, Togliatti (Russia)*

*Keywords:* business process; business processes management tools; telecommunications industry; telecommunication companies.

*Annotation:* The article covers the issue of the improvement of business processes management of telecommunication companies on the basis of the process approach. Business processes management uses the process approach as the key approach to the activity efficiency improvement and is based on the business processes optimization in order to improve their efficiency. Process changes are carried out step-by-step, but compulsory on a regular basis. The author analyzes the tools of management of business processes in telecommunication companies, determines the features of tools of business processes management as the competitive advantages of the enterprise in present business environment. The article describes the features of telecommunication companies built according to the functions and the hierarchy levels. The author presents a number of problems connected to the process approach introduction in Russian telecommunication companies and describes the approaches allowing to avoid considerably the difficulties mentioned. The analysis of changes of economy and business environment conditions carried out by the author resulted into reconsideration of the concept and the importance of management tools. It is reasonable to counter process approach as the tool of strategic management, and to use the process tools as the operational. The author suggests the list of program products and tools presenting on the market and described as «the enterprise management program» which use reference models and adaptive program products. In order to describe comprehensively the companies' activity at different detail levels and various stages of management, the author considered a number of architecture models: Zachman Framework, TEAF, FEAF and DoDAF. It is necessary to note that the method of activity-based management results in practice in the blurring of distinction between the quality management and the management of the company. The tools offered are recommended to be used as the telecommunication enterprise control complex at the operational and strategic levels.