

УДК 65.012.123

Тупкало В.М., д.т.н., проф.,
Державний університет телекомунікацій

МЕНЕДЖМЕНТ – АУДИТ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ПРОБЛЕМА ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ

Викладені авторські елементи науково-методичного апарату менеджмент – аудиту процесно – орієнтованих підприємств на основі контролінгових правил виділення, композиції та наочного (графічного) представлення системи бізнес-процесів з використанням мови процесного моделювання TML.

Ключові слова: менеджмент – аудит, процесно-орієнтоване управління, бізнес-інжиніринг.

Постановка проблеми. У монографіях і періодичних виданнях аудиторської тематики в основному висвітлені аспекти аудиту економічних суб'єктів на предмет достовірності їх фінансової звітності. На нашу думку, також повинні висвітлюватися і питання управлінського аудиту, враховуючи актуальність тенденції переходу сучасних підприємств на процесно-орієнтовану систему організаційного управління. В даний час ця тенденція все більш є фактором, що визначає конкурентоздатність підприємств з точки зору взаємодії з їх зовнішнім бізнес-середовищем. У зв'язку з цим набуває актуальність пошук теоретично обґрунтованих методів структурно-композиційного менеджмент – аудиту ефективності системи бізнес-процесів підприємств на основі дотримання базових системоутворюючих принципів теорії організаційних систем.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Обґрунтуванню методів проведення менеджмент – аудиту присвячена значна кількість публікацій [1-5]. Їх аналіз показує, що домінуюче тлумачення поняття «менеджмент – аудит», як правило, зводиться до оцінки відповідності діяльності окремих структурних підрозділів підприємства та його в цілому встановленим критеріям – формальним вимогам, наприклад вимогам стандарту ISO 9001 до системи менеджменту якості (СМЯ) процесно-орієнтованого підприємства. При цьому, в контексті декларованої цим стандартом процесно-орієнтованої парадигми побудови системи менеджменту підприємства, результативність функціонування процесів і їх відповідність якимось встановленим контролінговим правилам виділення, композиції та наочного представлення не розглядається. Також слід зазначити, що в основному дослідники приділяють увагу тільки способам збору аудиторської інформації. При цьому методам оцінки спостережень процесного менеджмент – аудиту присвячено мале число досліджень. Зокрема, в роботах [1, 5] пропонується підхід до визначення значущості відхилень процесів від норми, який заснований на експертних оцінках за розробленою бальною шкалою. Однак, авторами запропонована така система оцінки, яка не враховує локалізацію невідповідностей в бізнес-процесах системи менеджменту. Таким чином, проблема оцінки значущості невідповідностей не вирішується. Як і раніше, процедура прийняття рішення за спостереженнями менеджмент – аудиту є евристичним процесом, заснованим на досвіді, інтуїції, думці експертів. В результаті однакові невідповідності класифікуються аудиторами за ступенем їх значущості по-різному і, отже, результати менеджмент – аудиту відрізняються.

Невирішена раніше частина загальної проблеми. Діючий сьогодні стандарт ISO 9001:2015 у розділі 9.2.2 пред'являє ряд вимог до планування внутрішніх аудитів системи менеджменту якості (СМЯ):

« - планувати, розробляти і підтримувати програму (и) аудиту, включаючи частоту, методи відповідальності, вимоги до планування, і звітності), які повинні враховувати

важливість обраних для перевірки процесів, зміни, що впливають на організацію, і результати попередніх аудитів;

- для кожного аудиту встановлювати критерії та області;
- відбирати аудиторів і проводити аудит так, щоб була забезпечена об'єктивність і неупередженість процесу аудиту».

В цілому, ці вимоги до планування і проведення внутрішніх аудитів здатні забезпечити виконання встановлених у стандарті вимог і успішне проходження сертифікації. Але, з іншого боку, не можна не бачити, що метод організації аудитів «діяльність підрозділів» несе в собі підвищений ризик не виконати вимогу стандарту «встановити результативність системи управління якістю», тому що зібрані дані будуть характеризувати стан діяльності окремих підрозділів, тобто фрагменти діяльності системи менеджменту. Тому на основі таких даних практично неможливо робити досить надійні висновки про систему в цілому.

Таким чином, підсумовуючи все вищесказане, можна зробити висновок, якщо підприємство готове задовольнитися формальним існуванням СМЯ згідно вимог стандарту ISO 9001 як інструментом забезпечення ефективності (досконалості) системи менеджменту на якомусь «мінімально сертифікуємому» рівні, то метод планування і проведення внутрішніх аудитів системи менеджменту «діяльність підрозділів» може бути прийнятним. Але якщо підприємство зацікавлене в отриманні точних даних про роботу своєї системи менеджменту, то у нього, практично, немає альтернативи: тільки аудит системи бізнес-процесів на основі науково обгрунтованої методики може забезпечити досягнення таких цілей, а для цього парадигма функціонування створеної СМЯ повинна ґрунтуватися на методології, яка чітко визначає механізм контролінгових правил виділення, композиції та наочного (графічного) представлення системи управлінських та технологічних бізнес-процесів по всіх рівнях піраміди процесного менеджменту підприємства [6] при умові дотримання базових системоутворюючих принципів теорії організаційних систем. Тобто виникає дилема: аудит системи бізнес-процесів або аудит структурних підрозділів? З цього приводу в таблиці 1 наведена оцінка щодо переваг та недоліків кожного з розглянутих методів аудиту.

Таблиця 1

Оцінка методів менеджмент - аудиту

Метод менеджмент-аудиту	Критерії оцінки	
	Цінність результатів аудиту для менеджменту	Ступінь складності проведення аудиту
Аудит бізнес - процесів	Висока. Дозволяє зібрати свідчення для обгрунтованого рішення про поліпшення процесів і системи менеджменту в цілому.	Досить висока. Вимагає ретельної попередньої роботи щодо створення повної бази даних бізнес-моделі системи бізнес-процесів підприємства у наочній (графічній) формі, яка б дозволяла оперативно встановлювати порушення (відхилення) протікання бізнес-процесів. Створення такої бази даних вимагає високих витрат та високий.
Аудит діяльності підрозділів	Невисока. Дозволяє отримати фрагментарні дані, на основі яких можна прийняти управлінське рішення лише про локальні поліпшення (з ризиком порушення цілісності системи менеджменту) в взагалі не сприяє актуальному веденню бізнесу переходу від структурно-функціонального управління до процесно-орієнтованого.	Істотно простіше. Не потребує попередньої ідентифікації (виділення, композиція та опис) системи бізнес-процесів і прив'язки їх до організаційної структури. Спрощується організація і координація проведення аудиту. Такий метод менеджмент – аудиту може бути рекомендований, коли на перший план висувається вимога зниження витрат на планування та проведення аудитів.

Мета дослідження полягає у викладі нових авторських елементів науково-методичного апарату менеджмент – аудиту процесно-орієнтованих підприємств на основі контролінгових правил виділення, композиції та наочного (графічного) представлення системи бізнес-процесів з використанням мови процесного моделювання TML [6].

Виклад основного матеріалу. Виходячи з критерію таблиці 1 щодо методу менеджмент – аудиту бізнес-процесів, в якості повної бази даних моделі системи бізнес-процесів підприємства (концептуальної моделі об'єкту менеджмент – аудиту підприємства), яка б дозволяла оперативно встановлювати порушення (відхилення) протікання бізнес-процесів, пропонується TML-модель, яка подана на рис.1 [7]. При цьому контролінговими правилами інжинірингу / реінжинірингу статичних і динамічних моделей (див. рис.1) повинні бути відповідні правила їх композиції.

Виходячи з цього твердження, пропонується наступне визначення.

Визначення 1. Аудит бізнес-процесів – це оцінка відповідності їх наочного відображення встановленим правилам графічної (наочної) композиції, які прийняті в використовуваній мові процесного бізнес-моделювання.

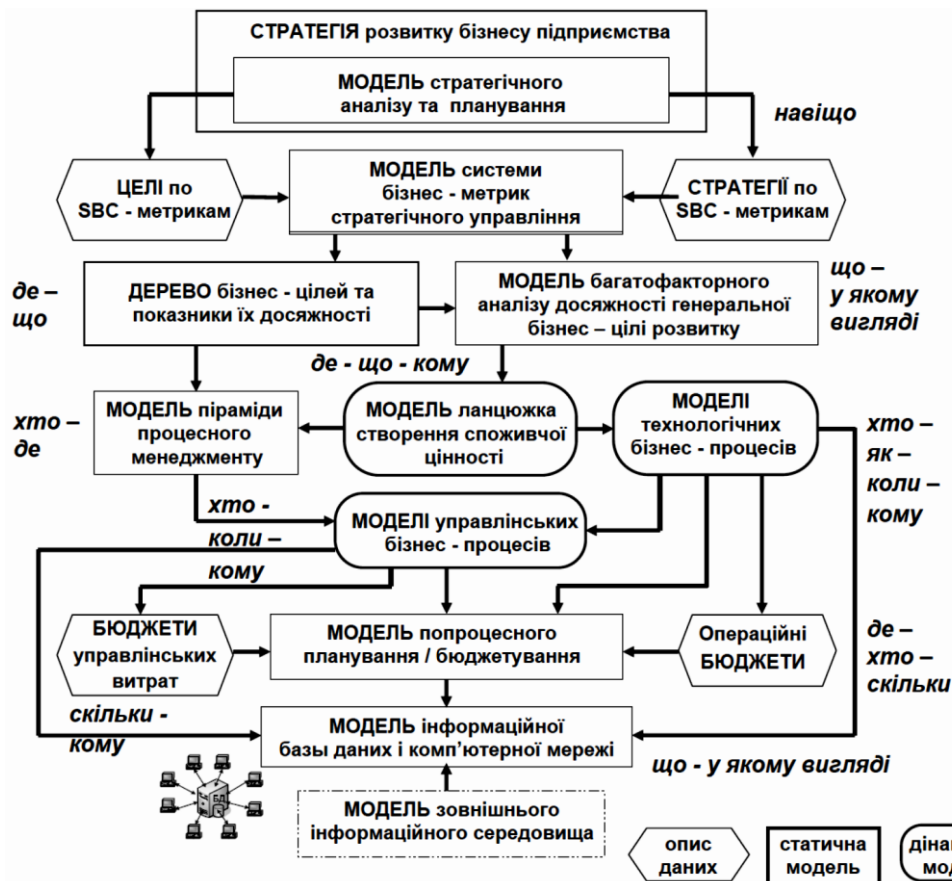


Рис.1. Концептуальна модель повної бази даних об'єкту менеджмент – аудиту процесно-орієнтованого підприємства (модель Тупкало)

Виходячи з вищезазначеного, у практичному сенсі цільове призначення менеджмент – аудиту процесно-орієнтованого підприємства пропонується розглядати в контексті вирішення трьох типових управлінських задач:

1) оцінка ефективності системи бізнес-процесів управління підприємством для досягнення поставленої генеральної (стратегічної) бізнес-цілі, наприклад з метою максимізації економічної доданої вартості;

2) виявлення «вузьких місць», тобто різного роду ризиків або недоліків бізнес-процесів видів операційної діяльності, з метою визначення (розробки) запобігаючих або мінімізуючих їх наслідків механізмів внутрішнього контролю;

3) внесення рекомендацій, які стосуються вдосконалення системи процесного менеджменту в цілому, наприклад залежно від зміни стратегії взаємодії підприємства із зовнішнім бізнес-середовищем.

В якості коментаря до моделі рис.1 слід зазначити, що пропонується методологія менеджмент – аудиту і оптимізації бізнес процесів ґрунтується на концептуальному положенні: система бізнес-процесів є підлеглою функцією бізнес-стратегії підприємства і системоутворюючим інструментом менеджмент – аудиту стратегії розвитку бізнесу процесно-орієнтованого підприємства є опробована автором на практиці виконання багаточисельних консалтингових проектів матриця стратегічного планування «SBC – MM» [8] (див. рис.2).

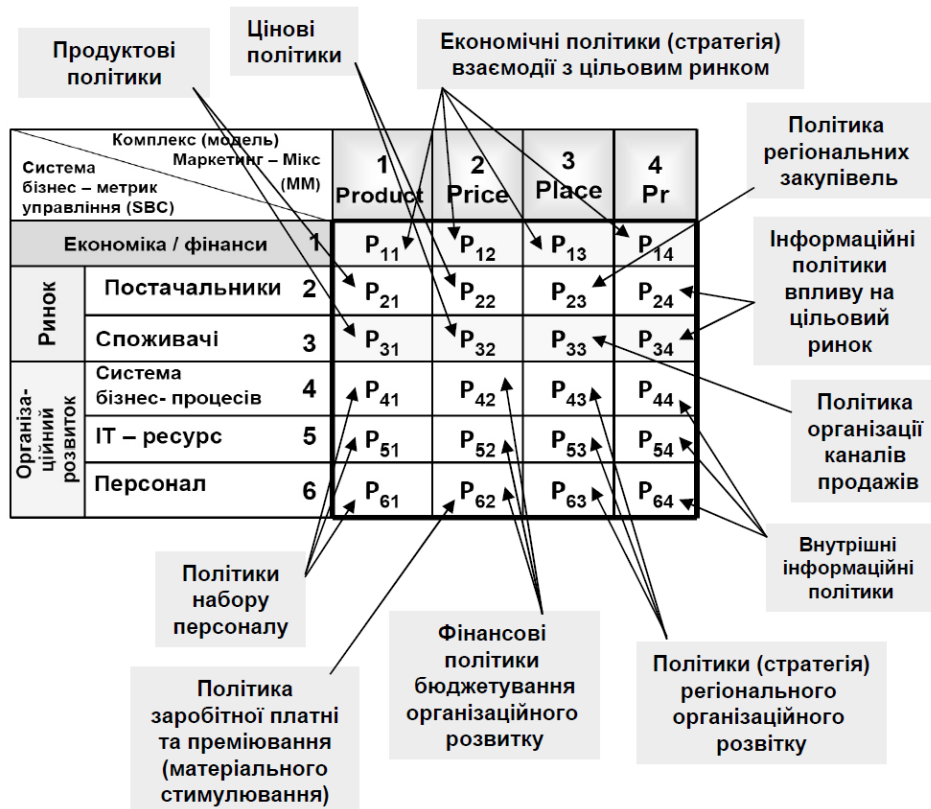


Рис.2. Матриця стратегічного планування «SBC – MM» (модель Тупкало)

На основі вищесказаного пропонується наступне авторське визначення.

Визначення 2. Менеджмент – аудит – це дослідження всіх видів (напрямів) операційної діяльності підприємства згідно бізнес-метрик підприємства, спрямоване на формування рекомендацій зі зміни практики менеджменту тими видами діяльності, в яких є можливість скорочення витрат виробництва.

В контексті моделі рис.1 та визначення 2 об'єктами аудиту (менеджмент – діагностики) процесно-орієнтованого підприємства доцільно розглядати систему з чотирьох груп (видів) бізнес – процесів згідно піраміди процесного менеджменту:

- Бізнес-процеси стратегічного планування і маркетингу;
- Бізнес-процеси фінансово – економічного управління;
- Бізнес-процеси управління основними та допоміжними видами операційної діяльності;
- технологічні бізнес-процеси створення споживчої бізнес-цінності (див. рис.3).

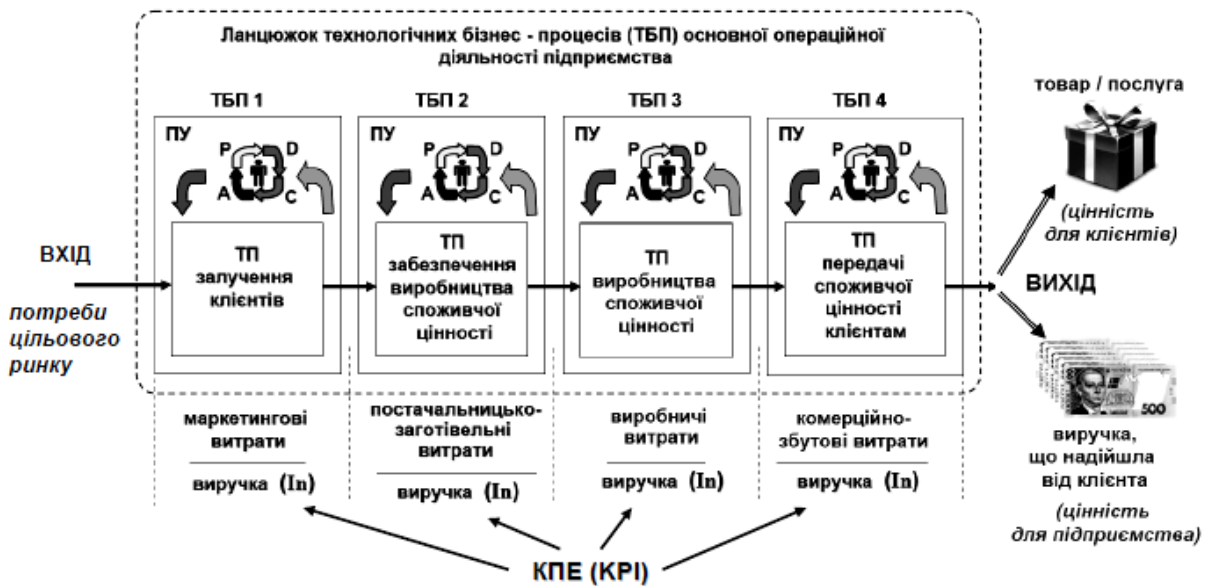


Рис.3. Модель ланцюжка технологічних бізнес-процесів створення бізнес-цінності підприємства (модель Тупкало [9]): ПУ – *індивідуальний процес управління власника технологічного бізнес – процесу згідно управлінського циклу PDCA* (англ. «Plan-Do-Check-Act»); ТП – *технологічний процес створення бізнес-цінності*; КПЕ (KPI) – *ключові показники ефективності* (англ. Key Performance Indicators)

Основна мета комплексного менеджмент – аудиту зазначених вище груп бізнес-процесів управління – це виявлення логічних і процедурних невідповідностей у діловодстві та системах документообігу, які є причинами збоїв системи управління та недостатньої ефективності роботи підприємства. З цього приводу документообіг необхідно аналізувати в наступних відносинах:

- стан і застосування реєстраційних процедур у системі внутрішнього документообігу й діловодства;
- стан опису маршрутів руху документів, умов їх виникнення, місць архівації;
- наявність логічної зв'язаності між джерелами даних в системі документообігу та їх значеннями (характеристиками);
- наявність безперервності ланцюжка управлінської інформаційної взаємодії (управлінського документообігу) між центрами управлінської відповідальності по кожній окремій гілці піраміди процесного менеджменту підприємства.

Основна мета аудиту другого, третього та четвертого технологічного бізнес-процесу створення споживчої бізнес-цінності підприємства (див. рис.3) полягає, по-перше, в виявленні та уникненні «розривів» в безперервності ланцюжка матеріальної відповідальності посадових осіб, по-друге – в можливості виявити так звані «мовчазні» в інформаційному сенсі функціональні операції в ТП та виявити «розриви» в безперервності ланцюжка інформаційної відповідальності посадових осіб ТП.

Зазначена вище мета комплексного аудиту технологічних бізнес-процесів буде досягнута, якщо композиція будь-якого ТП відбувається згідно поданої на рис.4 [10] моделі та будуть отримані відповіді на базові аудит – питання у відповідності до запропонованої концепції діагностики виробничих процесів підприємства, поданої на рис.5.

Приймаючи до уваги сутність вищезазначеного, пропонується наступне визначення.

Визначення 3. Процесно-орієнтований менеджмент – аудит – це дослідження системи бізнес-процесів видів операційної діяльності підприємства згідно визначеної системи бізнес-метрик підприємства, спрямоване на формування рекомендацій зі зміни практики менеджменту тими видами діяльності, в яких є можливість підвищити ефективність

і основна увага якого спрямована не на функції, що виконуються різними окремими структурними підрозділами підприємства, а на бізнес-процеси, які об'єднують окремі функції у відповідний ланцюжок технологічних бізнес-процесів створення бізнес-цінності підприємства згідно його моделі, поданій на рис.3 [9].

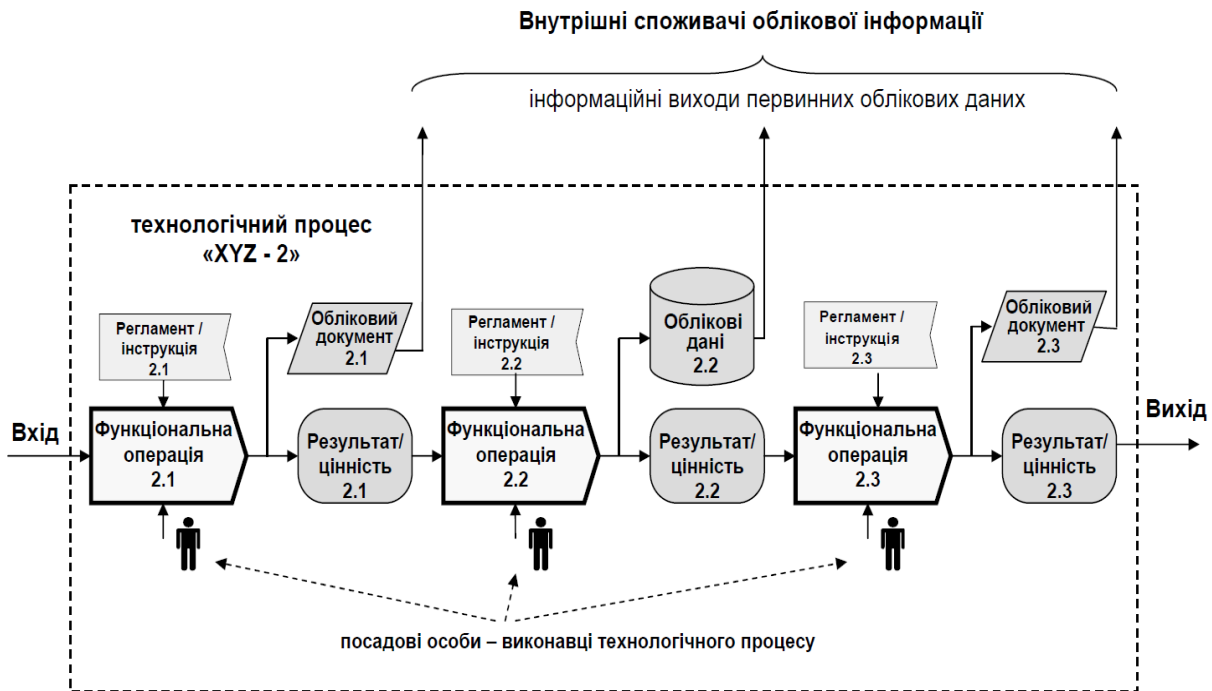


Рис.4. Базова TML-модель структури графічного опису поточкових workflow моделей (TML-діаграма) технологічних процесів (модель Тупкало [10])



Рис.5. Система базових аудит-питань діагностики процесів виробничої діяльності підприємства

Таким чином, можна стверджувати, що визначальна перевага запропонованої концепції процесно-орієнтованого менеджмент – аудиту згідно моделі рис.1 – це його націленість на створення і зміцнення горизонтальних зв'язків як між функціональними підрозділами по їх ланцюжку створення бізнес-цінності, так і вертикальних зв'язків бізнес-взаємодії між центрами управлінської відповідальності по всій піраміді процесного менеджменту підприємства (бізнес-метрикам підприємства). З цього приводу менеджмент – аудит процесно-орієнтованого підприємства пропонується розглядати як комплексний аудит у просторовому вимірі, а саме:

- горизонтальний менеджмент – аудит;
- вертикальний менеджмент – аудит;
- менеджмент – аудит у прямому напрямі;
- менеджмент – аудит у зворотньому напрямі.

Сутність зазначених видів аудиту полягає в наступному:

❖ **горизонтальний менеджмент – аудит** – це аудит окремого технологічного (ТП) або управлінського процесу (ПУ) від його початку до його завершення, не відволікаючись на суміжні взаємопов'язані процеси. При горизонтальному аудиті проводиться детальна послідовна перевірка кожної функціональної операції процесу. Переваги такого аудиту пов'язані з тим, що є можливість детально перевірити всі операції (дії) одного процесу, всю супровідну документацію, всі ресурси, рольові функції всіх співробітників, задіяних саме в цьому процесі. TML-модель проведення горизонтального структурно-композиційного менеджмент – аудиту технологічного бізнес-процесу (ТБП) та індивідуального процесу управління (ПУ) керівника з управлінським статусом власника бізнес-процесу подані відповідно на рис.6 і 7, система аудит-питань моделі рис.6 подана в табл.2;

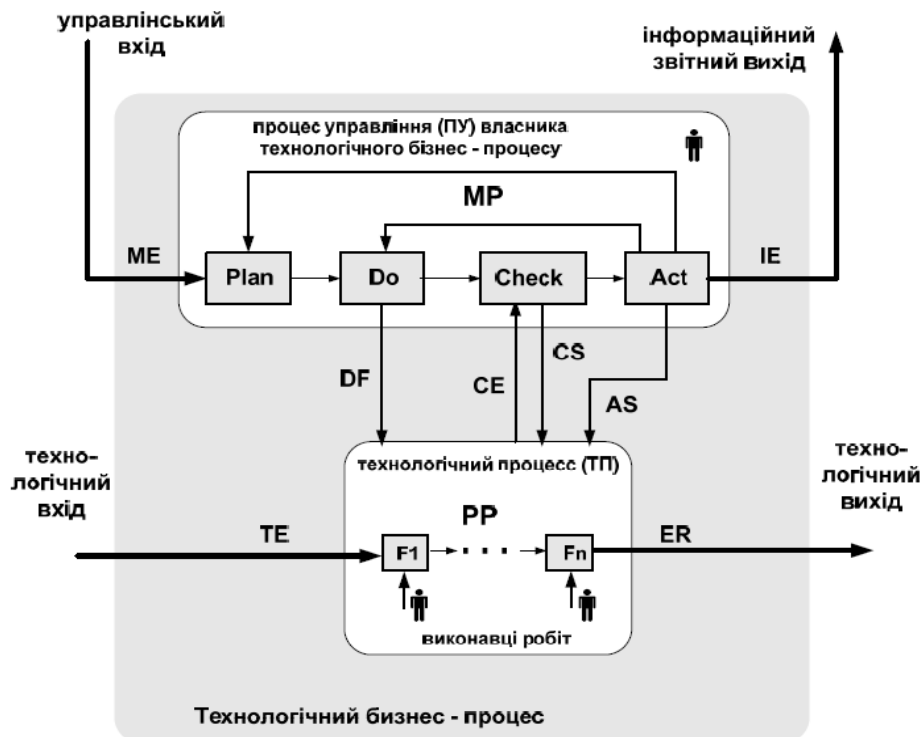


Рис.6. TML-модель проведення горизонтального структурно-композиційного менеджмент – аудиту технологічного процесу (модель Тупкало)

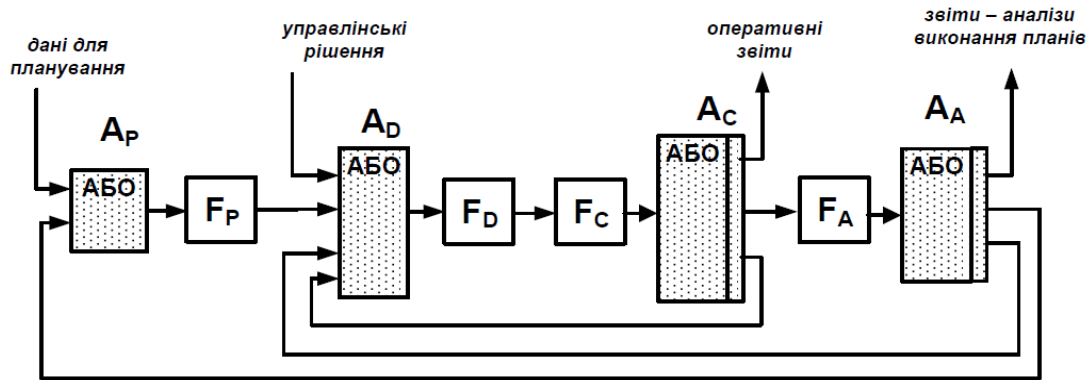


Рис.7. TML-модель проведення горизонтального структурно-композиційного менеджмент – аудиту процесу управління власника бізнес-процесу (модель Тупкало):
 F_P, F_D, F_C, F_A – функціональні операції управлінського циклу «Plan-Do-Check-Act»;
 A_P, A_D, A_C, A_A – логічні оператори (перетини) «АБО» нотації мови TML

Таблиця 2

Система аудит- питань горизонтального структурно-композиційного менеджмент – аудиту технологічного процесу

№ з/п	Бізнес-зв'язок ТБП	Ланцюжок питань управління	Управлінський сенс бізнес-зв'язку ТБП
1	ME	<i>Хто – коли – навіщо – що – скільки</i>	<i>Хто, коли</i> і яка (<i>навіщо</i>) мета (<i>що</i>) ставиться власникові ТБП і якими кількісними показниками (<i>скільки</i>) оцінювати її досягнення
2	MP	<i>Як – скільки – навіщо</i>	Яка послідовність дій (<i>як</i>) управління необхідна власникові ТБП для досягнення запланованого кількісного показника (<i>скільки</i>) досягнення встановленої цілі (<i>навіщо</i>) виду операційної діяльності ТБП
3	IE	<i>Коли – що – в якому вигляді</i>	<i>Коли, що</i> і <i>в якому вигляді</i> подавати звіти-аналізи керівникові власника ТБП
4	DF	<i>Кому – навіщо – що – скільки</i>	<i>Кому</i> (кожному виконавцю робіт ТП) і яке (<i>навіщо</i>) завдання (<i>що</i>) ставиться і якими кількісними показниками (<i>скільки</i>) оцінювати його виконання
5	CE	<i>Коли – що – де – в якому вигляді</i>	<i>Коли, що</i> і які дії (<i>де</i>) контролювати і <i>в якому вигляді</i> звіти треба отримувати власникові ТБП
6	CS	<i>Навіщо – що – коли – кому – в якому вигляді</i>	<i>Які (навіщо)</i> управлінські рішення власника ТБП (<i>що</i>), <i>коли, кому</i> (кожному виконавцю робіт ТП) і <i>в якому вигляді</i> доводяться
7	AS		
8	TE	<i>Хто – що – в якому вигляді – коли</i>	Від кого (<i>хто</i>) і який за своїми характеристиками вхідний потік (<i>що</i>) і <i>в якому вигляді</i> та <i>коли</i> має надходити для створення потрібної споживчої цінності (продукту)
9	PP	<i>Коли – що – хто – як</i>	<i>Коли</i> яку цінність (<i>що</i>) і <i>хто</i> (кожний виконавець робіт ТП) у якій послідовності встановлених дій (<i>як</i>) робить
10	ER	<i>Коли – кому – що – в якому вигляді</i>	<i>Коли, кому</i> передається зроблена цінність (<i>що</i>) і <i>в якому вигляді</i>

❖ *вертикальний менеджмент – аудит* – це структурно-композиційний аудит системи бізнес-процесів підприємства, який проводиться за всіма суміжними (взаємопов'язаним) ТП і ПУ по кожній окремій гілці піраміди процесного менеджменту підприємства. Тобто коли в ході аудиту ТП або ПУ виявляється, що будь-яка операція даного процесу пов'язана з операцією іншого процесу, то аудит переходить на інший процес і так далі. Перевага цього аудиту полягає в тому, що він дозволяє перевірити всі взаємозв'язки процесів і затребуваність входів і виходів процесів. TML-модель проведення вертикального структурно-композиційного менеджмент – аудиту суміжності процесів подана на рис.8;

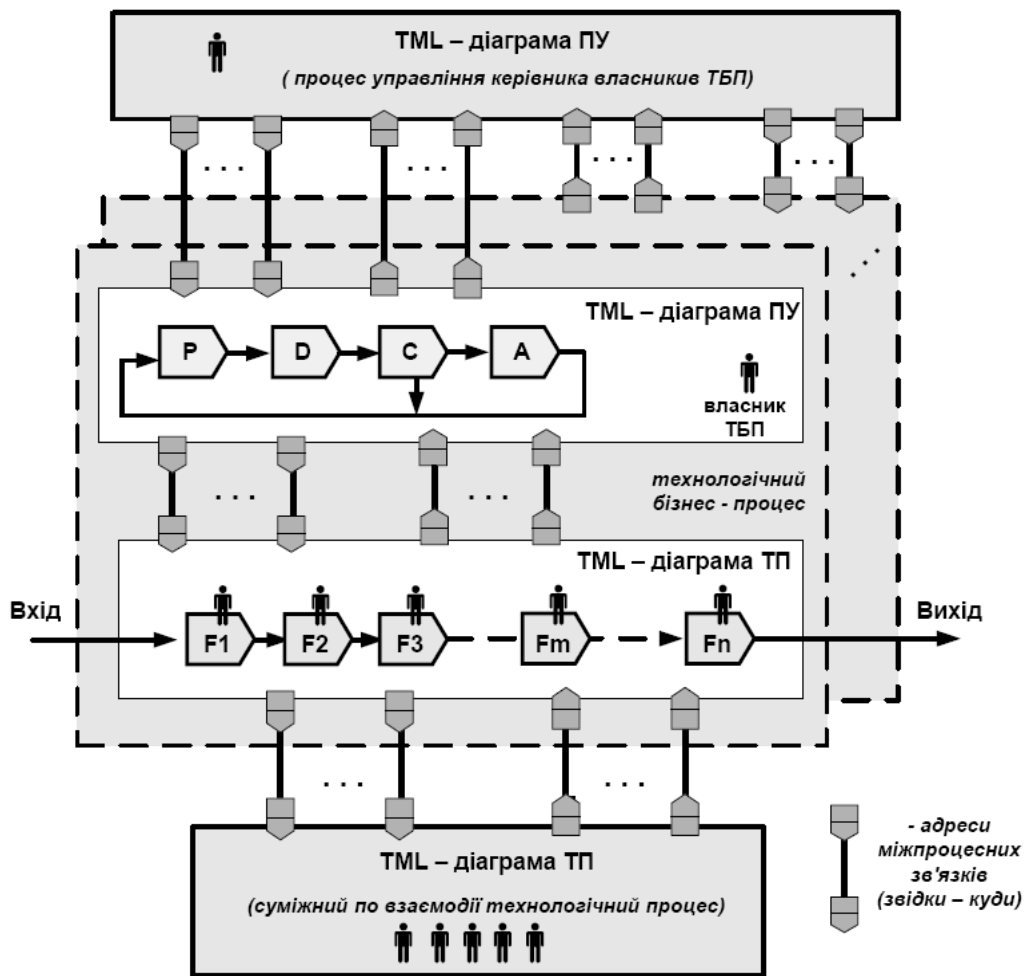


Рис.8. TML-модель проведення вертикального структурно-композиційного менеджмент – аудиту суміжності процесів (модель Тупкало)

❖ *менеджмент – аудит у прямому напрямі* – це аудит ланцюжка бізнес-процесів створення споживчої цінності (бізнес-цінності) з його початку до кінця виробництва продукції або послуги. Аудит починається з першої функціональної операції першого ТП і далі йде послідовна перевірка всіх його функціональних операцій. При цьому, коли зустрічаються взаємозв'язку даного ТП з ПУ його безпосереднього керівника або іншими ТП ланцюжка, аудит переходить на ці суміжні процеси в частині контролю операційної релевантності взаємодії з цим першим ТП. Потім аудит обов'язково повертається до тієї функціональної операції першого ТП, звідки стався перехід. Перевагою даного типу аудиту є те, що він дозволяє перевірити повноту і доцільність операційних зовнішніх зв'язків, ефективність управління, забезпечення і обслуговування перевіряемого ТП. Приклад цього виду менеджмент – аудиту поданий на рис.9.

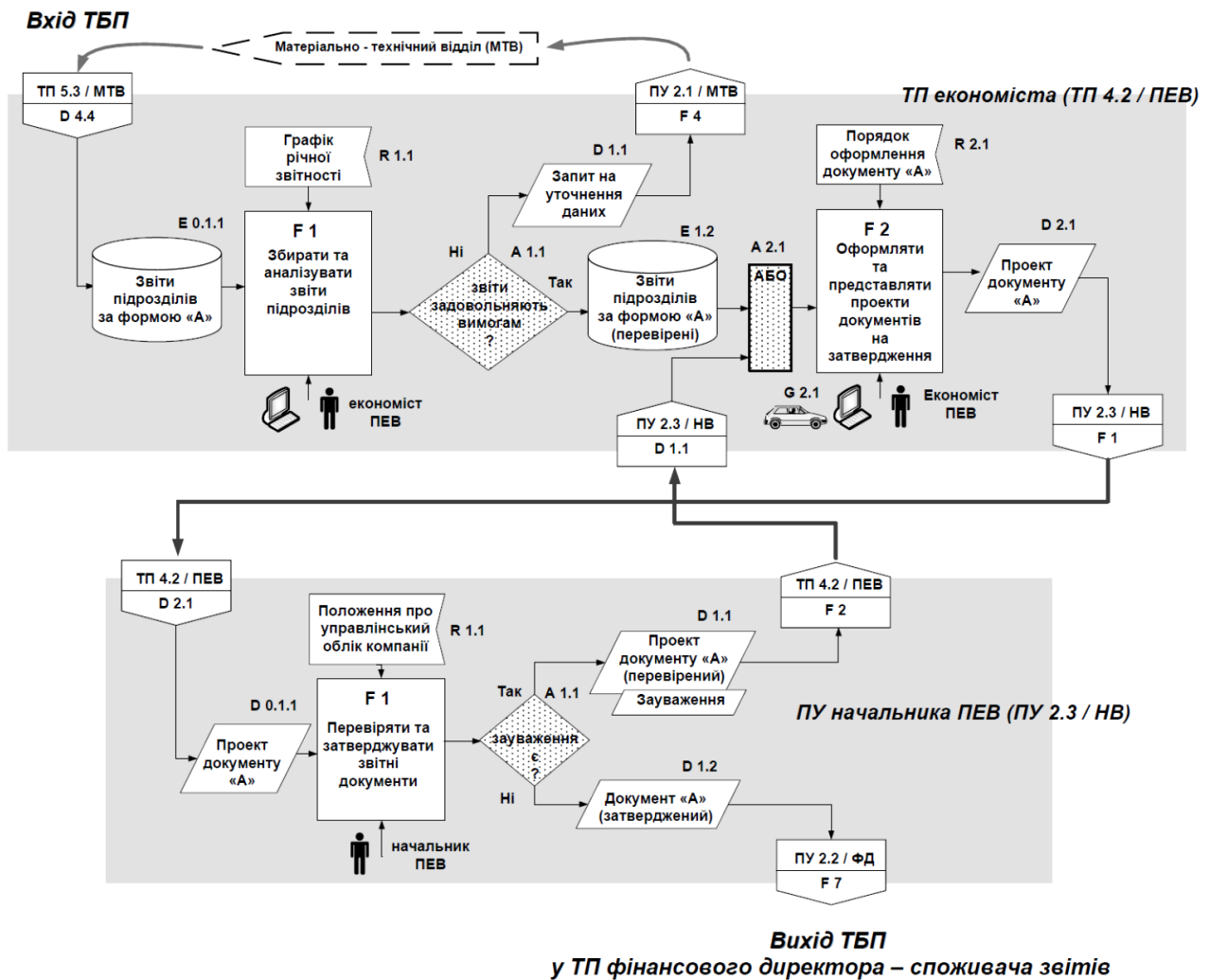


Рис.9. Приклад: менеджмент – аудит технологічного бізнес-процесу (ТБП) «Підготовка звітних документів планово-економічним відділом» (TML-нотація графічного опису)

❖ **менеджмент – аудит у зворотньому напрямі** – це аудит ланцюжка бізнес-процесів створення споживчої цінності (бізнес-цінності), який перевіряє виконану роботу зі створення цінності. За початок аудиту приймається момент завершення роботи всього ланцюжка або приймання продукції і далі крок за кроком аналізується, що було зроблено попередньо, перед тим як робота була завершена (прийнята продукція). Цей аудит дозволяє визначити яка робота дійсно була зроблена по процесам ланцюжка і яка облікова та управлінська документація (звітність) виникла в ході виконання робіт. Переваги даного аудиту полягає в можливості виявити пропущені або «мовчазні» в інформаційному сенсі функціональні операції в ТП, виявити «розриви» ланцюжка матеріальної та інформаційної відповідальності посадових осіб ТП, а також розбіжності між відомостями облікових документів, які виникають після виконання операцій. З цього витікає принципове твердження: при графічному (наочному) описі потокової workflow моделі ТП повинна бути використана така нотація мови процесного моделювання, щоб давала можливість оперативного контролю (обліку) руху товарно матеріальних цінностей (ТМЦ) по всьому маршруту їх у виробництві шляхом створення безперервного ланцюжка матеріально відповідальних осіб.

Повертаючись до розгляду моделі об'єкту менеджмент – аудиту процесно-орієнтованого підприємства в частині її динамічних складових «моделі технологічних

бізнес-процесів» та «моделі управлінських бізнес-процесів» (див. рис.1), слід вказати на необхідність визначення відповідних правил структурної композиції моделей наочного графічного опису бізнес-процесів. Сутність цих правил відносно обраної форми графічного (наочного) представлення (опису) бізнес-процесів пропонується сформулювати наступним визначенням.

Визначення 4. Менеджмент – аудит бізнес-процесів – це оцінка відповідності їх наочного відображення встановленим правилам наочної графічної композиції в рамках відповідної використовуваної мови процесного бізнес-моделювання.

В контексті визначення 4 тлумачення мови процесного бізнес-моделювання відповідає відомому авторському визначенню [10]: Мова процесного бізнес-моделювання TML – це системне об'єднання наступних трьох базових методів:

- метод виділення системи бізнес-процесів на основі композиції SBC-графа і ланцюжка створення управлінської інформаційної цінності по піраміді процесного менеджменту;
- метод композиції управлінських бізнес-процесів згідно системи PDCA-діаграм піраміди процесного менеджменту;
- метод композиції технологічних (операційних) процесів потокового типу workflow на основі виділення ланцюжків створення цінності для внутрішніх споживачів підприємства і зовнішніх клієнтів.

Висновки. Аналіз існуючих вітчизняних та зарубіжних робіт вказує, що практично ще не склалася на єдиних методологічних засадах методологія менеджмент – аудиту процесно-орієнтованих підприємств і взагалі організаційних систем. Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що запропонований науково-методологічний підхід до створення цієї методології ґрунтується на модель повної бази даних об'єкту менеджмент – аудиту процесно-орієнтованого підприємства. При цьому аудит бізнес-процесів визначається як оцінка відповідності їх наочного (відчутного) відображення встановленим правилам графічної (наочної) композиції, які прийняті в використовуваній мові процесного бізнес-моделювання. Перспектива подальших досліджень може бути пов'язана з розробкою базової множини TML-правил структурно-композиційного аудиту системи бізнес-процесів.

Література

1. Трофимов, А.В. Проведение внутреннего аудита системы менеджмента качества машиностроительного предприятия с серийным типом производства [Текст] / А.В.Трофимов, С.С. Пекина. Тамбов: ТГТУ, 2007. - 53 с. - Деп. в ВИНТИ № 239 - В 2007 от 12.03.2007.
2. Горбунов, А.В. Аудит процессов или аудит подразделений? [Текст] / А.В. Горбунов // ММК. 2007. - № 1. - С. 15 - 18.
3. Емелин В. Н., Кузнецова А. Ю. Опыт стандартизации внутреннего аудита менеджмента качества и безопасности пищевой продукции [Текст] // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы II междунар. науч. конф. (г. Москва, октябрь 2013 г.). — М.: Буки-Веди, 2013. — С. 86-91.
4. Кучеров А. В., Салина К. А. Проблемы организации внутреннего и внешнего контроля качества аудита // Молодой ученый. — 2013. — №6. — С. 365-369.
5. Местецкая Е. В. Методики осуществления внутреннего контроля качества в аудиторской организации // Молодой ученый. — 2012. — №6. — С. 191-195.
6. Тупкало В.М. Основи методології процесного бізнес-моделювання Тупкало. / В.М. Тупкало // Економіка. Менеджмент. Бізнес: зб. наук. пр. – К.: ДУТ. – Вип.2 (12), 2015.- С.5 – 15.
7. Тупкало В.М. Методичний підхід до реалізації процесно-орієнтованого бюджетування / В.М.Тупкало, С.В.Тупкало // Економіка. Менеджмент. Бізнес: зб. наук. пр. – К.: ДУТ. - Вип.1(9), 2014.- С.5 – 16.

8. Тупкало В.Н. Методика формирования системы сбалансированных показателей оценки эффективности управления предприятием / С.В.Тупкало, В.Н. Тупкало // Системи управління, навігації та зв'язку: зб. наук. пр. - К.: ЦНДІНУ, 2011. - Вип. 3(19). - С.169 – 175.

9. Тупкало В.М. Контролінговий механізм реалізації бізнес-стратегії підприємства // В.М. Тупкало // Економіка. Менеджмент. Бізнес: зб. наук. пр. – К.: ДУТ. – Вип.1(11), 2015.- С.5-14.

10. Тупкало В.М. Основи методології процесного бізнес – моделювання Тупкало. / В.М. Тупкало // Економіка. Менеджмент. Бізнес: зб. наук. пр. – К.: ДУТ. – Вип.2(12), 2015.- С.5-15.

Тупкало Виталий Николаевич. Менеджмент – аудит процесно-орієнтованих підприємств: проблема и методологические аспекты. Изложены авторские элементы научно-методического аппарата менеджмент - аудита процесно-орієнтованих підприємств на основе контроллинговых правил выделения, композиции и наглядного (графического) представления системы бизнес-процессов с использованием языка процессного моделирования TML.

Ключевые слова: менеджмент – аудит, процесно-орієнтованное управление, бизнес-инжиниринг.

Tupkalo Vitaliy. Management – the audit process-oriented enterprises: the problem and methodological aspects. It sets out the elements of the author's scientific and methodical device management – the audit process-oriented enterprises on the basis of the rules controlling selection, composition and visual (graphical) representation of business systems-processes using the process modeling language TML.

Keywords: management – audit, process-oriented management, business-engineering.

УДК 346.24.658.5

Гудзь О.Є., д.е.н., проф.,

Сотниченко В.Н., к.пед.н., доц.,

Державний університет телекомунікацій

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ПРОЯВИ ЗАГРОЗ ТА ЇХ УНИКНЕННЯ

У статті розглядаються питання виникнення погроз для економічної діяльності телекомунікаційних підприємств. Розглядаються причини й ознаки появи погроз, механізми їх реалізації, способи незаконного використання трафіка оператора.

Ключові слова: економічна безпека, погроза безпеки, шахрайство, прояви корупції, права національного оператора.

Постановка проблеми. Проблема як категорія, характеризується, в першу чергу, тим, що потребує змін параметрів предмету розгляду з тим, щоб максимально нейтралізувати деструктивні фактори в тій галузі науки та практики, в межах якої цей предмет розглядається. У даному випадку, коли розглядаються деструктивні впливи на економічну діяльність телекомунікаційних підприємств, актуальним залишається питання запобіганням цим впливам з метою створення умов для економічної безпеки підприємства телекомунікації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням економічної безпеки взагалі приділяється, особливо на сучасному етапі, значна увага. Починаючи з 90-х років минулого