

CZU: 657.63:654

## ASPECTE ORGANIZAȚIONALE ALE SISTEMULUI DE CONTROL INTERN PRIN ALINIAREA LA eTOM

**Rodica POPUȘOI**

Universitatea de Stat din Moldova

Serviciile de telecomunicații sunt o activitate economică preponderent nouă, însă noutățile inovațional-tehnice legate de acest sector sunt într-o ascensiune impresionantă, iată de ce provocările în fața operatorilor telecom sunt evidente. În acest sens, este indispensabilă aplicarea diferitor practici din experiența la nivel internațional, care vin să soluționeze sau să faciliteze procesele operaționale, financiare și de management în sfera industriei telecomunicațiilor. La nivel de întreprindere prestatoare de servicii de telecomunicații, menținerea unei bune funcționalități a proceselor operaționale se bazează pe existența unui funcțional bine pus la punct, inclusiv pe un sistem de control intern care să monitorizeze procesele în cadrul întreprinderii, mai ales procesele care au finalitate financiară.

*Cuvinte-cheie: control intern, telecomunicații, eTOM.*

### ORGANISATIONAL ASPECTS OF THE INTERNAL CONTROL SYSTEM BY eTOM ALIGNMENT

The telecommunications services are a recent economic activity, but innovation and technical novelties for the industry are in an impressive rising, which is why challenges to the telecom operators are obvious. In this sense, it is indispensable to apply various practices from the international experience which will help to settle or facilitate operational, financial and managerial processes within the telecommunications industry. Maintaining a good functionality of the operational processes at the level of enterprise providing services for telecommunications is based on a well-developed functioning, including an internal control system to monitor processes within the enterprise, especially the processes that have a financial impact.

*Keywords: internal control, telecommunications, eTOM.*

### Introducere

Existența unui sistem de control intern în cadrul întreprinderilor este una dintre pârgurile sistemului de management, care astfel își exercită mult mai eficient funcțiile și, în final, rezultatele întreprinderii pot fi cele dorite. Schema clasică a unui sistem de control presupune existența unei subdiviziuni în cadrul întreprinderii, cu scopul de a controla și de a supraveghea implementarea tuturor proceselor în cadrul întreprinderii în vederea eficientizării rezultatului financiar per tranzacție și per întreprindere în general. Particularitățile și genul de activitate ale întreprinderii sunt momentele-cheie care determină partea specială a sistemului de controlling, în sensul că instrucțiunile și regulamentele specifice sistemului de controlling sunt direct legate de activitatea operațională a întreprinderii.

Pornind de la necesitatea aplicării standardelor de controlling determinate local în cadrul întreprinderii, este utilă aplicarea și modelarea acestora în funcție de realitățile altor întreprinderi similare, precum și de necesitățile și cerințele clienților, care evoluează într-un ritm alert. Tendințele noi și super-avansate, care apar în legătură cu satisfacerea unui grad înalt de digitalizare a consumatorilor casnici și non-casnici, reprezintă marile oportunități ale acestei industrii, dar totodată și marile provocări ale întreprinderilor de profil, mai ales din punctul de vedere al fezabilității și gradului înalt de concurență. În acest sens, propunem spre analiză aspecte specifice din controlling pentru operatorii telecom, prin prisma practicilor internaționale cumulate în prevederile eTOM.

### 1. Prevederi generale ale ghidului în telecomunicații eTOM

Dezvoltarea standardizării proceselor de afaceri pentru furnizorii de servicii de telecomunicații a început cu fondarea Forumului TM în 1988. Scopul inițial a fost de a facilita crearea de „produse interoperabile de gestionare a rețelei”. Scopul „Telecom Operations Map”, prescurtat – TOM, care în traducere înseamnă „Harta operațională în telecomunicații”, a fost crearea unui cadru deținut de industria telecomunicațiilor, de procesele de afaceri, inclusiv definirea unei terminologii comune întreprinderilor independente pentru managementul serviciilor. De asemenea, acesta ar trebui să servească drept bază pentru a discuta domeniul de gestionare a informațiilor necesare pentru executarea proceselor în telecomunicații. Rezultatul acestui ultim efort a dat naștere între timp propriei sale familii de documente IDS. TOM a fost extins în 2001 la eTOM, un acronim pentru „Enhanced Telecom Operations Map”. Modelul de proces eTOM a fost redenumit în 2013 drept „Business

Process Framework (eTOM)”. Au existat mai multe versiuni ale eTOM, iar versiunea a 14-a a fost publicată în mai 2014 [1].

În această ordine de idei, acest ghid vine în ajutorul operatorilor cu servicii de telecomunicații prin oferirea unui suport în vederea constatării celor mai importante direcții ale acestui sector, precum:

1) Crearea unui limbaj comun pentru a fi utilizat în departamente, sisteme, de parteneri externi și furnizori, reducând costurile și riscurile de implementare a sistemului, de integrare și achiziții.

2) Adoptarea unui sistem standard de structură, terminologie și clasificare pentru procesele de afaceri pentru a simplifica operațiunile interne și pentru a maximiza oportunitățile de partener în cadrul și între industrii.

3) Aplicarea dezvoltării proceselor de afaceri disciplinate și consecvente la nivel de întreprindere.

4) Înțelegerea, proiectarea, dezvoltarea și gestionarea aplicațiilor informatice în ceea ce privește cerințele față de procesul de afaceri, astfel încât aplicațiile vor satisface mai bine nevoile de afaceri.

5) Crearea coerentă și de înaltă calitate a fluxurilor „end-to-end”, eliminarea lacunelor și suprapunerilor în fluxurile de proces. Identificarea oportunităților de costuri și de îmbunătățire a performanței prin reutilizarea proceselor și sistemelor existente [2].

Realizarea obiectivelor propuse de către acest ghid presupune structurarea acestuia pe mai mult niveluri, în condițiile în care aceste niveluri să corespundă cu diferite etape din activitatea operațională, precum și cu rezultatele fiecărui proces ce urmează a fi raportat.

Structura eTOM conține 5 componente de bază, și anume:

1. **Clienții**
2. **Strategia, infrastructura și produsul**
3. **Activitatea operațională**
4. **Partenerii**
5. **Managementul întreprinderii**

Desigur, baza de clienți este fundamentul oricărei afaceri, iar funcționalul care asigură o eficiență maximă prin prisma eTOM este prezentat sub forma următoarei scheme [3]:

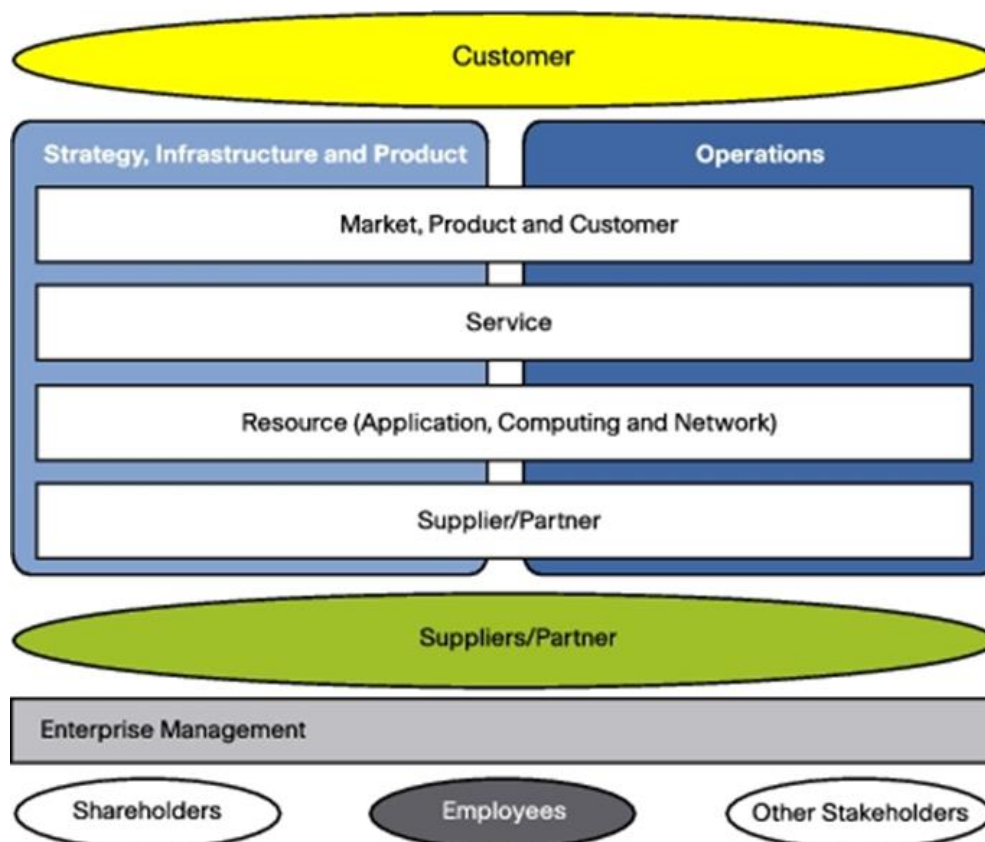


Fig.1. Componentele unei afaceri în telecomunicații în baza eTOM.

Sursa: <https://www.cisco.com>

## 2. Sistemul de control financiar intern în telecomunicații

În cadrul activității operaționale se evidențiază un compartiment separat care se regăsește sub denumirea de „Manage Financial Resources”, ceea ce în traducere presupune „Gestiunea resurselor financiare”.

În legătura cu posibilitățile avansate ale operatorilor telecom, precum și cu cererea diversificată din partea consumatorilor casnici și non-casnici, piața serviciilor telecom este într-o continuă modelare și dezvoltare. Un exemplu este și serviciul Smart Home, apărut pentru prima dată în 1980, care presupune un sistem ce permite controlul și accesarea de la distanță a unui set întreg de servicii menite să asigure confortul și siguranța locuinței (e-securitate, e-sanatate, e-clima) și care pe parcursul anilor a fost preluat, dezvoltat și prestat de majoritatea operatorilor telecom din lume [4, p.334]. Acest tip de servicii, precum și o serie de altele de acest gen sunt tot mai des solicitate de către consumatori, ceea ce are ca rezultat majorarea veniturilor operatorilor telecom, dar și o adaptare adecvată a funcțiilor controllingului, generate de diversificarea riscurilor. Pe scară ierarhică, această direcție presupune alte structuri interne care sunt specifice prin funcția și arealul care îl acoperă, iar sistemul de gestiune a controlului intern este una dintre aceste componente.

Industria de telecomunicații a urmat diferite etape de evoluție, care se confruntă în prezent cu o fază de saturație. Dacă în trecut piața telecomunicațiilor viza în principal abonații la telefoane fixe, în prezent industria telecomunicațiilor cuprinde și livrează servicii clienților cu cerințe ridicate, orientată către servicii de viteză și calitate. Pentru ca telecomunicațiile ca model de afaceri să rămână atractive și competitive pe piață, jucătorii din industria telecomunicațiilor au trebuit să se adapteze ritmului schimbării, în principal condus de progresele tehnologice. Temraz (2010) evidențiază în lucrarea sa de cercetare lipsa de noi clienți din industria telecomunicațiilor, dificultatea de a extinde cota de piață. Conform autorului, maturitatea pieței conduce jucătorii să se concentreze mai mult pe agilitatea strategică ca mod de a face afaceri [5, p.560].

Practica internațională prezintă în cadrul eTOM un șir de funcții și sarcini aferente sistemului de control intern ca parte componentă a managementului financiar. Aceste funcții pot fi prezentate schematic după cum urmează:

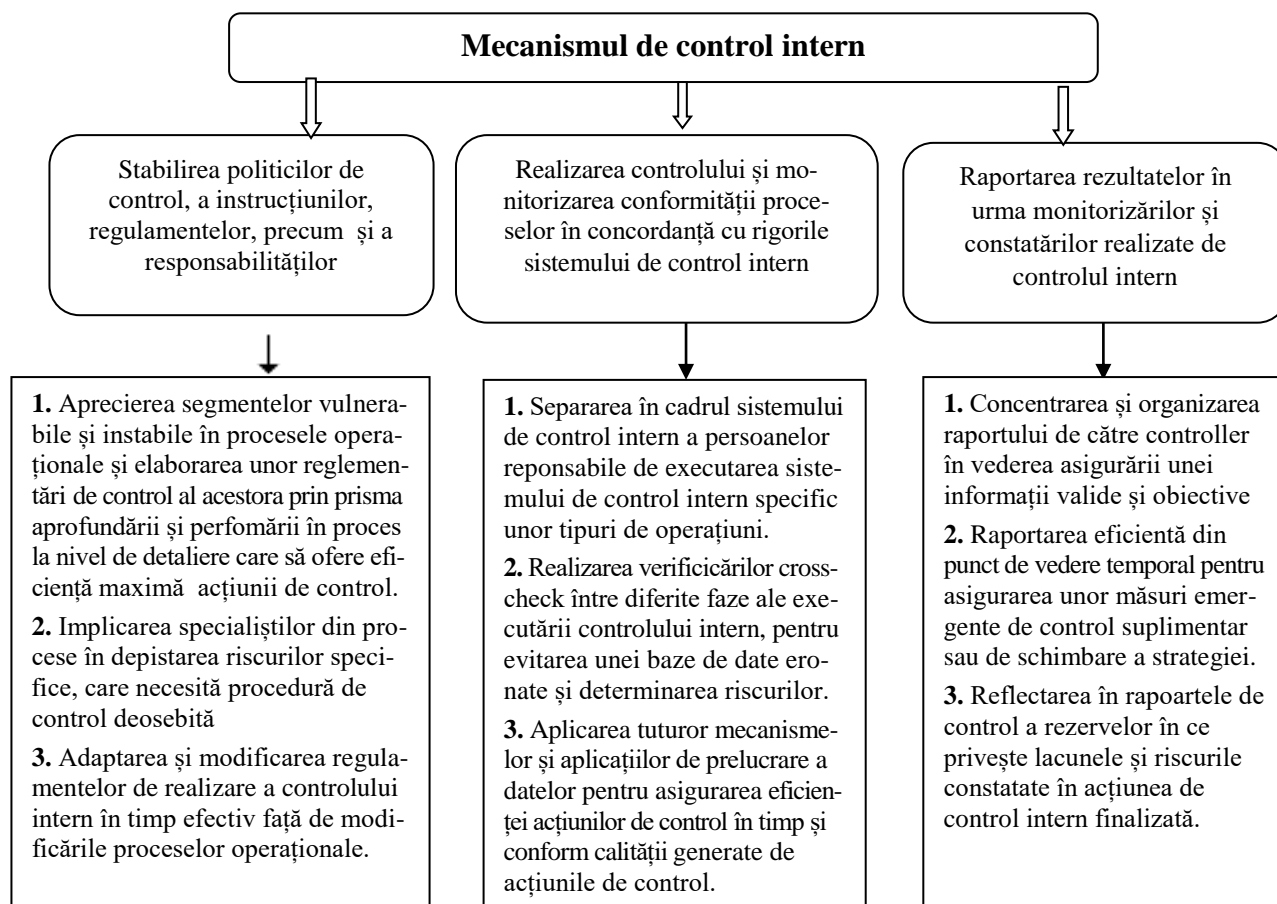


Fig.1. Structura sistemului de control financiar intern în baza eTOM.

Sursa: elaborată de autor în baza materialelor studiate.

Analizând modelul de control intern la nivel de etape și metode aplicate în cadrul întreprinderilor prestatoare de servicii de telecomunicații expus în baza practiilor internaționale, considerăm drept o măsură eficientă de implementare sau de ajustare a mecanismului de control, mai ales în legătură cu faptul că acest mecanism garantează îmbunătățirea procesului operational prin livrarea unor servicii calitative, prin existența satisfacției clientului, prin asigurarea unor costuri optime care permit menținerea clienților și asigurarea creșterii numărului acestora, iar într-un final se va obține creșterea rezultatelor financiare planificate.

Astfel, orice sistem funcțional nu este suficient să fie bine pus la punct și să dispună de resursele necesare pentru a funcționa, controlul mecanismelor și al proceselor este indispensabil în asigurarea succesului oricărei afaceri.

**Referințe:**

1. [https://en.wikipedia.org/wiki/Business\\_Process\\_Framework\\_\(eTOM\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Business_Process_Framework_(eTOM))
2. <https://www.tmforum.org/business-process-framework/>
3. <https://www.cisco.com>
4. PRODAN, R & NAȘCU, I. The Smart Homes – a promising business Romanian Telecom Companies. In: *Practical Application of Science*, 2013, no.1, p.333-339.
5. LUNGU, M.F. Achieving strategic agility through business model innovation. The case of telecom industry. In: *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 2018, no.12(1), p.557-567.

**Date despre autor:**

**Rodica POPUȘOI**, doctorandă, Școala doctorală Științe Economice, Universitatea de Stat din Moldova.

**E-mail:** rmacu@yahoo.com

*Prezentat la 21.01.2020*