

Опубликовано: Економічний простір: Збірник наукових праць.–№17–
Дніпропетровськ, 2008. –с.127-136.

УДК 005.411

В.А.Верба, к.е.н., доцент, докторант
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»

ПРИНЦИПИ І МЕТОДИ ПЛАНУВАННЯ В ПРОЦЕСНІЙ КОМПАНІЇ

Анотація. В статті викладено авторську позицію щодо методологічних засад процесного управління, запропоновано виділити етапи становлення процесної організації та ідентифікувати їх як рівні розвитку процесної компанії.

Ключові слова: процесне управління, бізнес-процес, процесно-орієнтований облік, процесне бюджетування, планування.

Сучасний етап розвитку економічних відносин характеризується мінливістю зовнішнього середовища, стрімкою зміною ринкової кон'юнктури. Для збереження своїх ринкових позицій, підтримання набутих та отримання нових конкурентних переваг на підприємстві має бути створена проста, гнучка та ефективна система управління, завдяки чому забезпечується вчасне реагування на зміни ринку.

Проблеми формування ефективної системи управління підприємством протягом багатьох десятиріч досліджуються зарубіжними та вітчизняними ученими. Узагальнення принципів побудови таких систем дозволяє виокремлювати два підходи: структурно-функціональний і процесний.

Практика функціонування сучасних підприємств свідчить про домінуючу роль структурно-функціональних методів управління, які спрямовані на виокремлення функціональних зон, в результаті чого структура організації формується відповідно до виконання традиційних завдань і функцій. Більшість функціональних організацій будуються на принципах вертикальної ієрархії, яка не сприяє ефективному обміну інформацією, прийняттю обґрунтованих рішень внаслідок викривлення інформаційних потоків, а також гнучкому реагуванню на зміни.

Підприємства, що реалізують принципи структурно-функціонального управління, стикаються з проблемами відсутності чіткої відповідальності за результати конкретних дій, оскільки акцент у роботі менеджменту робиться на виконанні конкретних функцій, операцій, що відповідним чином закріплюється в принципах системи планування.

Процесний формат організації компанії ґрунтується на іншій методології. Основною методологічною засадою побудови процесної компанії є орієнтація на результат, який вимірюється через додану цінність зовнішнім клієнтам. Принцип клієнто-орієнтованості бізнесу вимагає вимірювати ефективність діяльності підприємства через співвідношення доданої цінності, яку отримали клієнти, з ресурсами, що були використані для її створення [1]. Така логіка прийняття управлінських і господарських рішень обумовлює зміну всіх елементів системи управління, і, передусім, трансформацію змісту планування в компанії.

Саме цим зумовлено активний науковий пошук у напрямку формування та розвинення теоретико-методичних та прикладних засад процесного управління, зокрема особливостей формування системи планування.

Окремі аспекти процесного управління постійно знаходяться у зоні уваги наукової спільноти. Зокрема, активно досліджуються принципи формування бізнес-моделі підприємства [1-4], побудови бізнес-процесів та управління ними [3-5], облік витрат за бізнес-процесами [6-10], можливості та прикладні аспекти процесно-орієнтованого бюджетування [11,12].

Проте, незважаючи на численні розробки, в дискусійному полі залишаються питання формування методології процесного управління, і перш за все - принципи, етапи планування і контролю діяльності компанії, роль і взаємодія збалансованої системи показників та системи управлінського обліку для забезпечення ефективності системи планування, а також принципи формування системи мотивації персоналу в процесних організаціях.

Ураховуючи складність і багатовекторність досліджуваної теми, вважаємо за можливе у межах даної статті надати авторський погляд на

визначення принципів формування системи планування в процесній компанії та особливості фінансового планування в процесно-орієнтованих організаціях.

Функціональне управління, яке поширене у вітчизняній практиці господарювання, породжує відповідний підхід до планування діяльності підприємства. Традиційно у таких компаніях після формування бізнес-стратегії процес стратегічного планування передбачає обов'язкову розробку функціональних стратегій (маркетингової, виробничої, фінансової та ін.), які деталізуються у поточних планах – бюджетах підприємства. Бюджетування, як інструмент планування, досить часто використовується для визначення рівня витрат по функціональних підрозділах, які жорстко контролюються керівниками і власниками підприємств.

Методологія традиційного бюджетування як інструмент функціонального і фінансового планування, що заснована на функціональному принципі, приречена на низьку ефективність. Розробка функціональних бюджетів фактично відтворює виробничий фокус планування, оскільки основними об'єктами планування виступають натурально-вартісні показники виробництва і продажу продукції. Такий підхід обумовлює визначення витрат на випуск певного виду продукції як суми прямих і частки непрямих витрат, які відносяться на одиницю продукції за певним принципом розподілу. Функціональний формат бюджетів ігнорує управління результативністю компанії, що базується на оптимізації механізму досягнення в межах визначених ресурсів (передусім фінансових) встановлених цілей, а також на відповідальності менеджменту за їх досягнення.

На відміну від структурно-функціонального, процесне управління базується на принципах реалізації стратегічної ідеї компанії через побудову та оптимізацію бізнес-процесів, які відображають сутнісне наповнення бізнесу і сфокусовані на створенні доданої цінності як для зовнішніх, так і внутрішніх клієнтів [13]. Впровадження процесного управління спрямоване

на зростання споживчої цінності продукції для клієнтів, збільшення прибутковості компанії шляхом оптимізації її бізнес-процесів.

Виходячи з наведеного, основними принципами процесного управління компанією слід визнати такі: 1) клієнтоорієнтовний характер існування компанії у просторі та часі та, як наслідок, фокусування операційної діяльності компанії на створенні доданої споживчої цінності; 2) дотримання стратегічної формули компанії (місії, цінностей, візії, цілей та способів їх досягнення); 3) організаційну структурування компанії на основі моделювання її бізнес-процесів; 4) відкритість та прозорість інформації для працівників різних рівнів; 5) побудову системи мотивації на принципах результативності бізнес-процесів з позицій зовнішніх і внутрішніх клієнтів.

Наведені принципи процесного управління значною мірою трансформують всі її елементи, зокрема систему управлінського обліку і планування. Визначимо особливості планування як процесу розробки цільових показників, вибору методів і засобів їх досягнення, а також обґрунтування необхідних досягнення встановлення завдань ресурсів. При цьому зосередимо увагу на таких складових системи планування, як підсистема планових показників, механізм їх досягнення, а також підсистема норм і нормативів для планування і контролю ресурсів і витрат .

Система планових показників, що адекватно відображають стратегічні цілі підприємства та механізм їх досягнення через зв'язок з бізнес-процесами компанії, вперше була запропонована в межах проекту Міжнародного консорціуму з розвитку виробництва (Consortium for Advanced Manufacturing – International) у США у 1980-х рр. Поява наприкінці ХХ століття нині популярного управлінського інструменту Balanced Scorecard (BSC, збалансованої системи показників) стала відповіддю вчених Гарвардської Школи Бізнесу Роберта Каплана і Робіна Купера на потребу підприємств підвищити ефективність оціночних індикаторів діяльності. Спочатку BSC дозволяла встановити причино-наслідкову залежність між ринковими цілями, механізмом їх досягнення і фінансовими показниками. Сьогодні стратегічні карти, які розробляють підприємства, фактично стали «маршрутними

картами» досягнення стратегічних цілей, своєрідними індикаторами просування компанії до визначеної візії і базою для розробки її бізнес-моделі.

За даними консалтингової компанії Vaine&Company [14] понад 60% компаній-респондентів проведеного широкомасштабного дослідження підтвердили використання BSC та віднесли її до найбільш популярних управлінських інструментів у світі, причому серед великих компаній цей інструмент застосовують 76% підприємств. Проте у порівнянні з 2004 р., рівень задоволення від використання BSC знизився з 3,6 до 3,4 бали. Аналогічні тенденції можна спостерігати на українських підприємствах: довіра до цього управлінського інструменту нажаль знижується. На наше переконання, це пов'язано з недосконалістю інтеграції даного інструменту у систему управління підприємства, бажанням менеджменту використовувати потенціал BSC без трансформації логіки управління в компанії.

Нагадаємо, що розробники BSC розглядали її не тільки як інструмент планування, але й стратегічну систему обліку, основне призначення якої полягає у забезпеченні функції збору, систематизації і аналізу інформації, необхідної для прийняття стратегічних управлінських рішень. Тому впровадження BSC без принципової зміни системи управлінського обліку і системи фінансового планування і контролю приречена на невдачу.

Відмінною ознакою сучасної успішної компанії стає конфігурація бізнес-процесів, яка визначає межі відповідальності менеджменту за результати прийнятих управлінських рішень. Безперечно, організаційна побудова компанії на базі бізнес-процесів, концептуально змінює об'єкти управління, сутнісне наповнення їх взаємодії. Формалізація бізнес-процесів дозволяє не тільки здійснювати аналітичну оцінку за тривалістю, вартістю процесу і за іншими атрибутами складових моделі бізнес-процесів, але і формувати звіти по бізнес-процесу, особливо у вигляді регламентів і посадових інструкцій, що забезпечує оперативне управління компанією.

Рух у бік процесного управління дозволив змодельовати основні та допоміжні бізнес-процеси, які забезпечують досягнення цільових показників діяльності підприємства – забезпечення певного рівню прибутковості

клієнтів. Принцип клієнтоорієнтовності процесного управління визначив базову сутність формування бізнес-процесів – створення доданої цінності для зовнішнього клієнта. Саме цей принцип визначив критерій поділу всіх витрат на ті, які пов'язані зі створенням доданої цінності клієнту та впливають на його дохідність, а також ті, які не створюють такої цінності, а тільки формують витрати, відповідно, не збільшують дохідність. Зміна підходу до класифікації витрат призвела до руйнації традиційного калькулювання, поділу витрат на прямі та непрямі. Оскільки у фінансових компаніях досить важко визначити принцип обчислювання прямих витрат і базу розподілу непрямих витрат, варто було принципово відмовитись від традиційної системи обліку витрат.

Нагадаємо, що за сутністю система управлінського обліку являє собою процес ідентифікації, виміру, групування, накопичення, аналізу фінансової та нефінансової інформації, яка необхідна менеджерам для прийняття управлінських рішень. Як складова управлінського обліку, система управління витратами в процесній компанії будується на логіці обліку ресурсів, що потрібні для здійснення бізнес-процесів, спрямованих на створення результативної цінності для споживача. Варто підкреслити, що за умов впровадження процесного підходу разом зі зміною принципів організації бізнесу змінюється логіка прийняття управлінських рішень.

Впровадження процесно-орієнтованого управління варто починати з ідентифікації стратегічної ідеї підприємства, яка має бути уточнена у збалансованій системі показників. Передусім, при створенні BSC на основі вивченні запитів кінцевих споживачів визначаються стратегічні цілі, в яких закладається досягнення результатів, відбиваних в кількісних і якісних показниках (індикаторах ведення бізнесу). Другий етап передбачає формування управлінського обліку і управління витратами за бізнес-процесами (ABC), процесно-орієнтованого управління (ABM), після чого здійснюється перехід до процесно-орієнтованого бюджетування. Отже, процесно-орієнтоване бюджетування – це квінтесенція впровадження процесно-орієнтованого управління.

Впровадження процесного управління дозволяє компанії: а) ідентифікувати весь комплекс робіт, які здійснюються на підприємстві, реєструвати, коли і де здійснюються роботи; б) визначати причинно-наслідкові зв'язки і оцінювати, чому роботи здійснюються; в) визначати хто здійснює окремі роботи і які фактори робіт (work drivers) впливають на структуру та величину витрат; г) вимірювати споживання ресурсів для виконання бізнес-процесів (здійснення видів діяльності) і досягнення певних результатів, розподіляти їх за категоріями та пріоритетами.

Підсумовуючи підкреслимо, що процесно-орієнтоване управління, облік і бюджетування мають тісний взаємозв'язок, який полягає у домінуючій ролі бізнес-процесів як об'єкту управління (рис. 1).

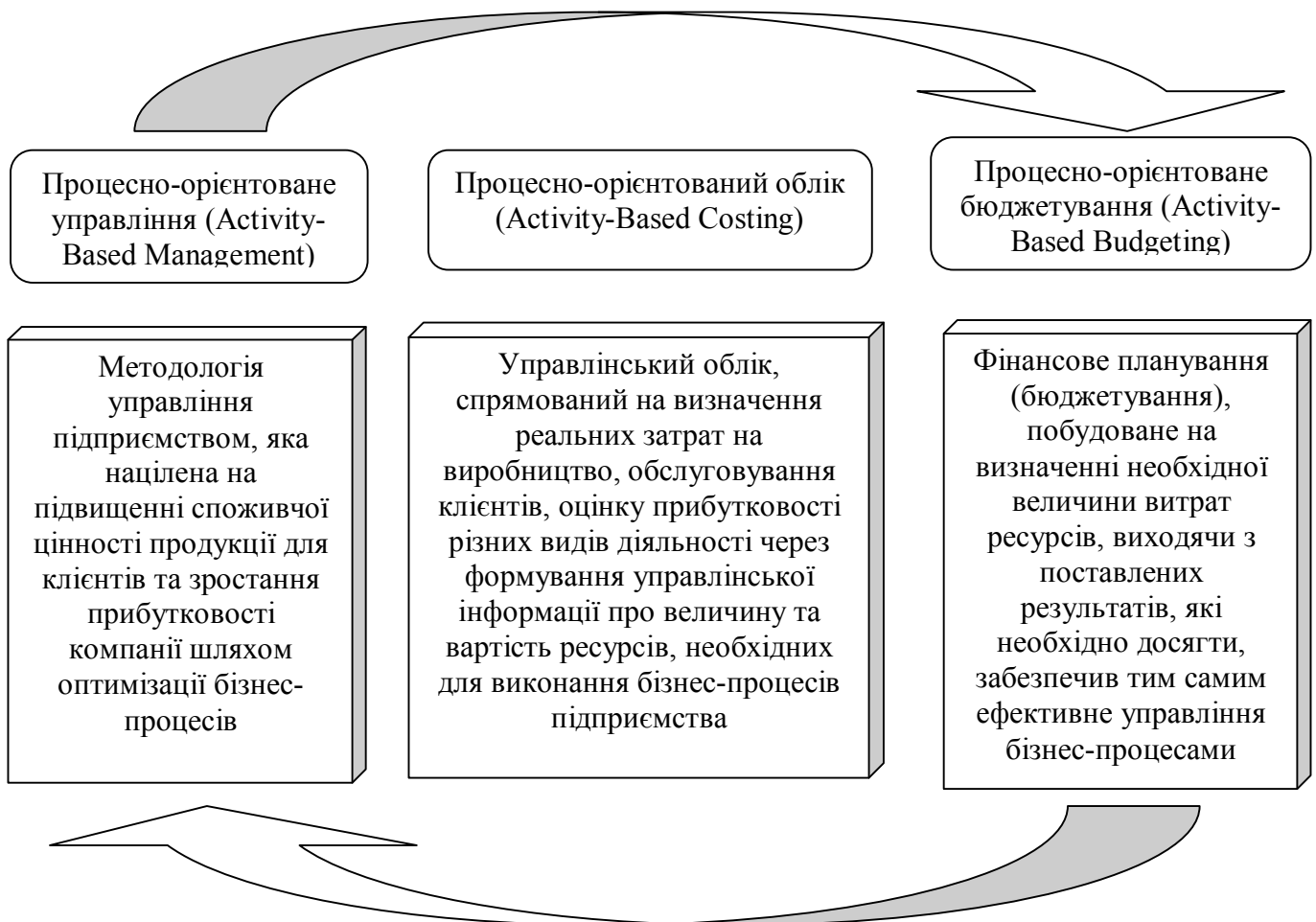


Рис. 1. Взаємозв'язок процесного управління, обліку та бюджетування

Відомо, що в функціональних компаніях в процесі бюджетування основну увагу приділяють ресурсам, закріпленим за певними функціональними підрозділами поза логікою залучення достатніх для досягнення запланованих цілей і результатів ресурсів. Серед чисельних недоліків традиційного бюджетування виділяють такі:

- концентрація уваги на витратах компанії, а не вихідних результатах, що не дозволяє виділити і вивчити особливості створення, виробництва і збуту окремих видів продукції, обслуговування клієнтів, які можуть впливати на відхилення фактичного рівню витрат від планових показників;
- неможливість отримати управлінську інформацію щодо реальних витрат на розробку, виробництво і розповсюдження окремих видів продуктів, обслуговування клієнтів, здійснення бізнес-процесів, а також непрозорість бюджетного процесу та відсутність зв'язку зі стратегією компанії;
- практична невизначеність принципів і механізмів покращення і вдосконалення бізнес-процесів внаслідок відсутності обліку витрат на їх здійснення, неадекватність рівню витрат до змін масштабів господарської діяльності.

Специфічна відмінність бюджетування процесно-орієнтованого від традиційного полягає у плануванні ресурсів, виходячи з переліку виконуваних робіт і їхніх обсягів (табл. 1). Принципи планування повинні орієнтуватися на розвиток робіт, що створюють додану цінність для клієнтів, і скорочення тих робіт, що її не генерують.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика традиційного і процесно-орієнтованого бюджетування

Традиційне бюджетування	Процесне бюджетування
Відсутність взаємозв'язку стратегії з бюджетами функціональних підрозділів	Чітке фокусування на реалізацію стратегії
Концентрація уваги на необхідних ресурсах, а не результатах	Концентрація на досягнення поставлених цілей та результатів
Фокусування на діяльності функціональних підрозділів	Прогноз витрат за принципом оцінки вартості ресурсів, необхідних для досягнення доданої

	цінності клієнтам, встановлених індикаторів
Прогноз витрат за принципом екстраполяції минулих періодів	Можливість варіативного планування діяльності з метою досягнення завантаження потужностей та стратегічних цілей
Відсутність чітких причинно-наслідкові зв'язків між витратами ресурсів і результатами	
Розглядається як фінансова функція, а не як управлінська технологія	

Бюджетування у процесній компанії стає ефективною управлінською технологією, оскільки дозволяє отримати достовірну інформацію щодо витрат ресурсів, втрачених можливостей, обсягу завантаження виробничих потужностей у співвідношенні зі досягнутими результатами. Аналітична інформація процесного бюджетування дає можливість визначити напрями товарної і цінової політики, організаційних змін, реконфігурації чи оптимізації бізнес-процесів.

Висновки. Побудова ефективної системи процесного управління компанією нерозривно пов'язана з реформуванням її системи планування. Комплексна трансформація всіх елементів планування у процесній компанії передбачає ідентифікацію стратегічної ідеї підприємства, яка має бути уточнена у збалансованій системі оціночних індикаторів. Формування цільових настанов і результатів дозволяє перейти до планування організаційної моделі бізнесу, яка має відтворити механізм досягнення стратегічних цілей компанії. Моделювання бізнес-процесів, визначення їх результативності, тривалості, норм необхідних ресурсів формує передумови впровадження процесного управлінського обліку, який дозволяє визначити реальні затрати на виробництво продукції та обслуговування клієнтів, оцінювати прибутковість різних видів діяльності через формування управлінської інформації про величину та вартість ресурсів, необхідних для виконання бізнес-процесів підприємства. Квінтесенцією впровадження процесного планування є процесно-орієнтоване бюджетування, що ґрунтується на визначенні необхідної величини витрат ресурсів виходячи з запланованих результатів, забезпечив тим самим ефективне управління бізнес-процесами. Вдале впровадження процесного управління і планування

може відбутися лише за умов узгодження місії, базових цінностей, візії підприємства, стратегії, збалансованої системи індикаторів, стратегічних ініціатив, і персональних цілей менеджменту і робітників компанії.

Список використаних джерел

1. Хаммер Майкл, Чампи Джеймс Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. — "Манн, Иванов и Фербер", 2005.
2. Хаммер М. Бизнес в XXI веке: повестка дня/ Пер. с англ. — М.:ООО «Издательство «Добрая книга», 2005. — С. 88.
3. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. 5-е издание — М.: Стандарты и качество, 2007.
4. Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению организацией // Адреса документу в Интернет: <http://www.management.com.ua/cm/cm021.html>
5. Smith Howard, Fingar Peter "Business Processes: From Reengineering to Management". — CXO Media, Darwin, 01 Mar 2003.
6. Каплан Р., Купер Р. Функционально-стоимостной анализ: практическое применение. Пер. с англ. - М.: Вильямс, 2008.-344с
7. Кокинз Г. Управление результативностью: как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами — М.: Альпина БизнесБукс, 2007. — С.37.
8. Cooper, R. "Cost management concepts and principles: the rise of activity based costing – part one what is an activity based cost system", Journal of Cost Management, -1988,- March, pp.45-54.
9. Cooper, R., "The rise of activity based costing – part two: when do I need an activity based costing system?", Journal of Cost Management,1988,- June, pp.45-53.
10. Kaplan, Robert S. Time-Driven Activity-Based Costing: a simpler and more powerful path to higher profits / Robert S. Kaplan and Steven R. Anderson – Harvard Business School Press, 2007.-266 p
11. Бримсон, Джеймс. Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании. /Пер с англ. В.Д.Горюновой - М.: Вершина, 2007.
12. Ваганов А. Бюджетирование по процессам // Адреса документу в Интернет: <http://www.intalev.ru/?id=16275>
13. Верба В.А. Розвиток компанії на принципах процесного управління //Стратегія розвитку України. –2008. –№ 1-2, с. 51-526
14. Rigby Darrell, Bilodeau Barbara Management Tools and Trends 2007 // Адреса документу в Интернет: http://www.bain.com/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2007.pdf

