

РІВНІ РОЗВИТКУ ПРОЦЕСНОЇ КОМПАНІЇ

Верба В.А., к.е.н., доцент

ДВНЗ "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана"

В статті зложена авторська позиція щодо методологічних основ процесного управління, пропонується виділити етапи становлення процесної організації, які ідентифікують як рівні розвитку процесної компанії.

The author gives his point of view about methodological foundations of process management in the article, he suggests to single out the formation stages of process organization which identify them as development stages of process organization.

Актуальність теми. Кардинальні зміни умов функціонування компанії зумовили серйозну перебудову парадигми ведення бізнесу. Трансформаційні процеси в економіці значною мірою впливають на всі елементи системи управління підприємства. Протягом останніх років посилюються тенденції пошуку нових управлінських технологій, які спроможні не тільки забезпечувати ефективне формування і використання матеріальних і нематеріальних активів компанії, але й стати самостійними організаційними та інтелектуальними активами компанії, що формують її нові конкурентні переваги.

Практика функціонування вітчизняних підприємств свідчить про досить активні рухи їх керівництва в напрямі пошуку і впровадження нових управлінських технологій. Разом з тим при впровадженні управлінських новацій практично не передбачається процедури економічного обґрунтування та оцінки доцільності застосування останніх, ігноруються принципи проектного аналізу та менеджменту. Саме тому впровадження нових управлінських інструментів, які довели ефективність у західних компаніях, не дає бажаної ефективності на українських підприємствах.

Постановка проблеми. Одним з найактуальніших питань сьогодення стає пошук таких систем управління компанією, які дозволять сформуванню ефективного механізму реалізації стратегії підприємства зі збереженням унікальності та ефективності окремих управлінських інструментів. Аналізуючи моделі управління вітчизняних компаній, варто зазначити безумовне домінування структурно-функціональних методів управління, які спрямовані на визначення функціональних зон і формування структури організації відповідно до традиційних завдань і функцій. Більшість українських підприємств побудовані на принципах вертикальної ієрархії, яка не сприяє ефективному обміну інформацією, а отже, прийняттю обґрунтованих рішень внаслідок викривлення інформаційних потоків та гнучкому реагуванню на зміни. Саме тому набуває актуальності пошук моделей управління, які б дозволили спрямувати зусилля менеджменту на досягнення результативності за умов панування принципів клієнтоорієнтованості та створення доданої цінності зовнішнім і внутрішнім клієнтам.

Серед популярних управлінських концепцій, які сьогодні активно впроваджують у компаніях, є концепція процесного управління. За оцінками експертів відомої консалтингової компанії McKensey процесне або процесно-орієнтоване управління (від англ. Activity-Based Management) останнім часом є однією з домінуючих управлінських ідеологій успішних компаній.

Незважаючи на півтора десятиліття досліджень у сфері процесного управління, засновником якого стали Майкл Хаммер і Джейм Чампи, значного внеску у формування концепції процесного управління американських науковців Дж. Антоса, Дж. Брімсона, С. Говарда, Р. Каплана, Г. Кокінза, Р. Купера, М. Портера, Дж. Харисон, а також російських дослідників В. Рєпіна, В. Єліферова, В. Євдокієнко та ін., залишаються дискусійними чимало теоретичних, методичних та практичних питань. Найактуальнішими серед таких слід визнати: методологічну багатовекторність підходів до трактування сутнісного наповнення процесного управління, невизначеність принципів і механізмів його впровадження на підприємствах та його вплив на перебудову організаційної системи управління, мотивації, управлінського обліку, фінансового планування та ін.

Аналіз опублікованих надбань щодо визначеної проблеми. Вперше ідею про суттєве підвищення ефективності роботи корпорації шляхом радикальної трансформації схеми її операцій висунув Майкл Хамер [1], який акцентував увагу на радикальності змін в організації для поліпшення діяльності компанії як основній рисі такої моделі управління.

Подальші розробки у даному напрямі дозволили виявити особливості управління компанією, яка налаштована на фундаментальні зміни. М. Хамер вперше використав термін "процесне підприємство" [2], основними ознаками якого визначив організацію роботи за принципом побудови бізнес-процесів, що зумовлює необхідність усвідомлення працівниками цілей побудови бізнес-процесів, знання вимог клієнтів і прагнення їх виконати, консолідацію зусиль колективу компанії для забезпечення результативності бізнес-процесів.

Визнаним авторитетом у сфері розуміння ролі процесів у досягненні компаніями конкурентної переваги залишається Майкл Е. Портер [3], який у 1985 р. запропонував принципи організації бізнесу на основі ланцюга створення цінності, що дозволило визначити логіку їх формування.

Не можна не зазначити суттєвого внеску у становлення процесної ідеології Р. Каплана [4], Г. Кокінза [5], Р. Купера [4; 6; 7], які наприкінці минулого століття активно розробляли нові принципи побудови управлінського обліку у межах діяльності Міжнародного консорціуму з розвитку виробництва (Consortium for Advanced Manufacturing – International). Основним завданням дослідників була розробка системи управлінського обліку, системи управління витратами за умов нової логіки виробничого процесу – процесу створення доданої цінності, управління витратами залежно від фаз життєвого циклу, прибутковості продуктів і клієнтів, управління взаєминами із клієнтами, формування додаткової вартості для акціонерів з урахуванням нового феномену – електронної комерції.

Саме в ході співробітництва з Consortium for Advanced Manufacturing професори Гарвардської Школи Бізнесу Роберт Каплан і Робін Купер запропонували реформування системи оціночних показників компанії, яка пізніше отримала назву Balanced Scorecard (системи збалансованих показників). У практиці сучасних підприємств ця управлінська концепція досить часто використовується як система планових показників підприємства або як механізм реалізації стратегії. Але її розробники розглядали BSC як стратегічну систему обліку, основне призначення якої полягає у забезпеченні функції збору, систематизації і аналізу інформації, необхідної для прийняття стратегічних управлінських рішень.

Серед праць, які значною мірою сприяли формуванню методології процесного управління, варто відзначити статтю Робіна Купера, яка була надрукована у 1988 році і стала фактично поштовхом для розвитку революційних методів і принципів обліку для невиробничих компаній [6].

Невирішені частини загальної проблеми. Незважаючи на популярність концепції реінжинірингу бізнес-процесів та нових технологій управління, які базуються на процесному підході (у т.ч. впровадження стандартів якості ISO та інформаційних систем управління), більшість з них не дозволяють використовувати весь потенціал процесного управління. Разом з тим представлені розробки здебільшого спрямовані на формування елементів системи управління, яка відображає механізм реалізації стратегічної ідеї через моделювання бізнес-процесів компанії, тоді як проблеми планування ресурсів та мотивації персоналу залишаються поза зоною уваги. Дискусійними також залишаються чимало теоретичних, методичних та практичних аспектів процесного управління, найактуальнішими серед яких слід визнати: 1) методологічну багатовекторність підходів до трактування сутнісного наповнення процесного управління і як наслідок – відсутність усталеного понятійно-категоріального апарату даної проблеми; 2) невизначеність принципів та механізму формування процесного управління; 3) нерозвиненість діагностичного інструментарію виявлення необхідних передумов та організаційно-методичного забезпечення впровадження процесного управління в компанії.

Мета статті. Надмірна масштабність та багатогранність визначеної проблеми зумовлюють необхідність проведення ґрунтовних наукових досліджень, результати яких можуть стати предметом широкої дискусії між зацікавленими особами різних кіл сучасної наукової та бізнес-спільноти. Тому в межах цієї статті приділимо увагу тільки одному зрізу проблеми процесного управління – викладенню авторської концепції методологічних засад процесного управління з акцентом на ідентифікації рівнів розвитку процесної компанії.

Виклад основного матеріалу. Полемічність наукових підходів щодо змістового наповнення процесного управління залишає відкритими питання меж та елементів системи процесного управління.

Домінуючим підходом у літературі стала підміна понять "процесне управління" і "управління за бізнес-процесами", з чим не можна погодитись. Компанії, які на практиці починають трансформацію власного бізнесу на засадах процесного управління, стикаються з необхідністю інтегрування змодельованих бізнес-процесів з організаційною і фінансовою структурою компанії, системою мотивації персоналу, принципами інформаційного забезпечення оцінки результативності бізнес-процесів та аналізу ефективності компанії. Оскільки цільовою настановою впровадження процесного управління є оптимізація діяльності компаній за критерієм раціоналізації витрат при створенні доданої цінності для клієнта, стає зрозумілим, що моделювання бізнес-процесів має стати вихідною ланкою структурної перебудови компанії.

Методологія процесного управління історично еволюціонувала і розвивалася з системи процесно-орієнтованого обліку витрат (від англ. Activity-Based Costing) – фінансового інструменту, який дозволяє не тільки достовірно визначити величину витрат за видами діяльності, продуктами, клієнтами, напрямками діяльності, але й формувати ефективні управлінські рішення на стратегічному й оперативному рівнях.

Процесне управління є щільно пов'язаним з такими управлінськими концепціями, як системи загального управління якістю (TQM), комплексною системою планування і управління ресурсами підприємства (ERP), системою управління потоками робіт (WFMP). Зокрема, сформульований Едвар-

дом Демінгом ідеологічний фундамент тотального управління якістю ґрунтується на можливості забезпечення якості продукту та якості менеджменту компанії через процесне управління. Оскільки якість визначається через категорію оцінки цінності товару з боку споживача, концепція TQM може бути реалізована в компанії, яка організована як мережа взаємозв'язаних процесів, орієнтованих на задоволення потреб споживачів.

Виявлена неоднозначність трактування сутності процесного управління пояснюється передусім відсутністю системного підходу щодо принципів його впровадження, методів реалізації та способів оцінки ефективності. Тому вважаємо доцільним запропонувати таке визначення: *процесне управління – методологія управління підприємством, що базується на принципах реалізації його стратегічної ідеї через побудову та оптимізацію бізнес-процесів, які відображають сутнісне наповнення бізнесу і сфокусовані на створенні доданої цінності як для зовнішніх, так і внутрішніх клієнтів*. 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) організаційна структуризація компанії на основі моделювання бізнес-процесів; 4) відкритість та прозорість компанії для її працівників різних рівнів; 5) побудова системи мотивації на принципах результативності бізнес-процесів з позицій зовнішніх і внутрішніх клієнтів.

В межах концепції процесного управління об'єктом управління (планування, аналізу, контролю) стає бізнес-процес та його результати. Конфігурація бізнес-процесів підприємства стає відмінною ознакою компанії; логіка прийняття управлінських рішень визначає межі відповідальності менеджменту за результати.

Кожна організація у своєму розвитку проходить певні етапи, які характеризуються різною місією, стратегією, технологією роботи, організаційною структурою, рівнем компетенції персоналу й іншими якісними та кількісними характеристиками.

Вихідним етапом формування процесної компанії є розробка моделі її бізнес-процесів, яку, безперечно, можна віднести до найважливіших стратегічних активів, оскільки саме вона відображає механізм досягнення встановлених результатів для клієнта, а отже, є неповторною для кожної компанії.

Будь-яка діяльність вимагає оцінки рівня її ефективності. Для прийняття управлінських рішень варто визначити критерії ефективності бізнес-процесів. Серед найрозповсюджених параметрів оцінки бізнес-процесів визначають його результативність (досягнення встановлених результатів бізнес-процесу) та мінімізацію витрат на досягнення встановленого результату. Серед проблемних аспектів даного питання вважаємо за необхідне визначити такі:

- вимоги до опису результатів бізнес-процесів різних рівнів та видів;
- труднощі ідентифікації повного переліку результатів всіх бізнес-процесів, оскільки їх мають сформувати клієнти процесів;
- визначення індикаторів, за якими бізнес-процес має бути оцінений за кількісними та/або якісними параметрами.

При визначенні вимірювачів бізнес-процесів доцільно орієнтуватися на визначені параметри вихідних результатів бізнес-процесу. До того ж, вибір індикатору оцінки результативності бізнес-процесу принципово змінює змістове наповнення робіт для отримання встановлених параметрів.

Необхідно підкреслити, що існує тісний зв'язок між критеріями ефективності бізнес-процесів. Зокрема, зміни вимог споживачів щодо продукту, як правило, приводять до пошуку нових якостей і параметрів продукту, що потребує впровадження інновацій у бізнес-процеси, їх очікувані результати, а це, в свою чергу, вимагає додаткових ресурсів і витрат. Тому оцінка ефективності бізнес-процесів має проводитися виключно за визначеним комплексом критеріїв, оскільки вибір єдиного оціночного показника може призвести до серйозних викривлень реальної ситуації щодо ефективності бізнес-процесів компанії і управлінських рішень щодо їх оптимізації.

Становлення процесного управління – досить тривалий шлях для будь-якої компанії, як з точки зору часового горизонту, так і масштабів організаційних змін. Він не обмежується, як помилково вважають деякі підприємці, створенням бізнес-моделі і побудовою бізнес-процесів на підприємстві. На наше переконання, поява терміна "процесно-орієнтована" компанія пов'язана саме з розумінням, що впровадження і узгодження взаємодії всіх елементів системи процесного управління потребують значних зусиль менеджменту компанії, час у і ресурсів.

Серед основних параметрів, що оцінюють розвиток процесної компанії, пропонуємо визначити організаційну культуру, бізнес-процеси, інформаційні технології, персонал. Ідентифікація рівня розвитку процесної організації дозволяє визначити ступінь її наближення до ідеального стану. Пропонуємо визначити п'ять рівнів цього розвитку.

1-й рівень – усвідомлення персоналом принципів і нової логіки процесного управління компанії. На цьому рівні в компанії при прийнятті управлінських рішень починає панувати ідеологія клієнтоорієнтованості, стратегічного фокусування, відповідальності за встановлені результати бізнес-процесів, у яких беруть участь ті чи інші працівники;

2-й рівень – ідентифікація та опис системи бізнес-процесів (основних і допоміжних) компанії, спрямованих на реалізацію стратегії компанії і досягнення встановлених цілей. Система управління компанії будується на принципах управління бізнес-процесами, які змодельовані за логікою створення цінності для зовнішніх клієнтів, яка визначається за допомогою кількісних та якісних параметрів;

3-й рівень – визначення системи оцінювання ефективності бізнес-процесів, зон відповідальності менеджерів за встановлені результати бізнес-процесів. Компанії, що знаходяться на даному рівні, мають чіткі цільові орієнтири результатів основних бізнес-процесів, які формуються на основі каскадування збалансованих показників розвитку компанії;

4-й рівень – встановлення причинно-наслідкових зв'язків між ресурсами, бізнес-процесами і результатами для формування процесно-орієнтованого управлінського обліку. На даному рівні розвитку відбувається трансформація облікової політики компанії з урахуванням нових принципів ведення аналітичної роботи, створення системи нормативів процесної організації;

5-й рівень – узгодження всіх елементів системи процесного управління: стратегії, цінностей, бізнес-процесів, зон відповідальності і повноважень, системи мотивації, системи управлінського обліку і фінансового планування. Система планування ресурсів (процесного бюджетування) побудована на принципах щільної кореляції встановлених цілей компанії з механізмом їх досягнення та обсягом необхідних ресурсів і, відповідно, витрат.

Звернемо увагу на основні можливості, що відкриваються перед підприємством у результаті впровадження процесного підходу:

- оптимізація системи загального корпоративного управління, що підсилює її прозорість для керівництва та персоналу, забезпечує гнучкість реагування на зміни зовнішнього середовища;
- формування раціональної і дієвої системи показників і критеріїв оцінки ефективності управління на кожному етапі створення цінності для споживача;
- побудова системи управління, що спрямована на безперервне поліпшення результатів діяльності для основних клієнтів і стейкхолдерів компанії (споживачів, акціонерів, персоналу і партнерів компанії, суспільства).

Висновки. Компанії, що будують свій бізнес на принципах процесного управління, мають розуміти, що досягнення ідеальної моделі процесного управління – шлях довготривалий, який потребує значних ресурсних витрат і часу. Процес трансформаційних змін на підприємстві, варто розділяти на етапи, які характеризуються певними параметрами змін у системі управління. Стан елементів системи управління в процесі побудови ідеальної моделі процесного управління пропонуємо називати рівнями розвитку процесної компанії. Ідентифікація організаційних змін, які проходить компанія в процесі побудови процесного управління, дозволить компаніям чітко визначити порядок інноваційних перетворень у системі управління, планувати відповідні заходи і ресурси для реалізації проекту впровадження процесного управління.

ЛІТЕРАТУРА

1. Хаммер М., Чампи Дж. 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. Портер М.Е. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
4. Каплан Р., Купер Р. Функционально-стоимостной анализ: практическое применение / Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2008. – 344 с.
5. Кокинз Г. Управление результативностью: как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами. – М.: Альпина БизнесБукс, 2007. – С. 37.
6. 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. – P. 45-54.
7. 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. – P. 45-53.