

*Ющишина Л.О.,**к.е.н., доцент,**доцент кафедри економіки та безпеки підприємства,
Східноєвропейський національний університет
імені Лесі Українки**Петрук О.М.,**студентка,**Інститут економіки та менеджменту
Східноєвропейського національного університету
імені Лесі Українки*

ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД У МОДЕЛЮВАННІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті висвітлено теоретичні положення процесно-орієнтованого підходу до моделювання управлінських рішень щодо витрат підприємства. Досліджено вплив моделі внутрішньогосподарських відносин на процес ухвалення управлінських рішень. Обґрунтовано доцільність запровадження інтегрованих економічних центрів управління витратами.

Ключові слова: управлінське рішення, витрати, процесно-орієнтований підхід, внутрішньогосподарські відносини, інтегровані економічні центри управління.

Постановка проблеми. Економічна нестабільність в Україні, що викликана різними трансформаційними процесами, зумовлює дестабілізацію вітчизняних виробничих підприємств, створює додаткові ускладнення в їх діяльності. Тому сьогодні, коли основним завданням підприємств є виживання в умовах невизначеності та нестабільності, а також пристосування до постійно змінних умов національної та світової економіки, питання моделювання управлінських рішень щодо рівня та структури витрат підприємства є актуальними та вимагають детального дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми процесно-орієнтованого управління досліджували вітчизняні і зарубіжні вчені, зокрема, О. Андрійчук, А. Бортник, М. Данилюк, Д. Дейлі, Н. Еквілайн, І. Іванова, В. Кармазін, В. Лещій, Л. Ліпич, А. Мартич, Є. Медведєв, Т. Уштаніт, І. Свеженцев, О. Толпеко, Р. Чейз, Р. Якобс та багато інших, теоретичні засади яких спрямовані на нові форми активізації управлінських інновацій щодо ухвалення управлінських рішень. Вивчення та аналіз опублікованих за даною проблемою робіт ще раз підкреслили її актуальність.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз праць, що стосуються різною мірою управління витратами, показує, що практично в кожній роботі містяться положення, які ґрунтуються на об'єктивному вивченні теорії і практики управління. Єдиним, на нашу думку, загальним недоліком цих досліджень є відсутність об'єктивності в інструментарії вчених, що вимагає розгляду процесу управління витратами та прийняття управлінських рішень з використанням процесно-орієнтованого підходу.

Мета статті полягає у розвитку теоретичних положень та розробці прикладних рекомендацій із удосконалення процесу обґрунтування та ухвалення управлінських рішень щодо витрат підприємства на основі процесно-орієнтованого підходу.

Вклад основного матеріалу дослідження. Управлінські рішення стосовно формування витрат є складними та недостатньо дослідженими за своєю природою. Існують різні бачення управлінських рішень та аспекти їх прийняття.

У ринкових умовах господарювання уже не достатньо просто виробляти необхідну кількість продукції, важливо досягати прибутковості та конкурентоспроможності виробництва. Нові умови господарювання вимагають нового підходу до забезпечення ефективної діяльності вітчизняних підприємств. Особливого значення набувають організаційні питання управління витратами підприємства. Недосконалість організаційних структур управління зумовлює зниження ефективності господарств у використанні ресурсів, не дозволяє здійснювати диверсифікацію певних видів виробництва, не забезпечує прибутковості, є причиною нестабільного фінансового стану підприємств.

А проблема, на наш погляд, полягає в тому, що на сучасному етапі розвитку для вітчизняних підприємств значною мірою характерні стихійність і непередбачуваність процесів прийняття управлінських рішень щодо витрат. Потребують пильнішої уваги взаємозв'язки та взаємообумовленість витрат із кількістю та якістю бізнес-процесів, що протікають на підприємстві, так як існуючі недоліки в управлінні ведуть до появи зайвих витрат.

На це вказує низка авторів [1; 2; 6], які зазначають, що для процесного підходу характерні спроби визначити принципи реалізації функцій управління як наукового компонента процесу управління, в якому діяльність спрямована на досягнення цілей організації.

Зокрема, Ф.І. Хміль розглядає процесний підхід як суму взаємопов'язаних дій – функцій управління, а кожну функцію – як комплекс однорідних (елементарних) дій, операцій, процедур [8, с. 104–106].

Те саме зустрічаємо в «Менеджерському словнику» (укладач Г.О. Колесніков): «Процесний підхід у науці менеджменту – трактування управління як процесу, у якому діяльність, спрямована на досягнення цілей організації, розглядається не як одноразова дія, а як серія взаємопов'язаних дій – функцій управління, а кожна з функцій – як комплекс однорідних (елементарних) дій, операцій, процедур» [4, с. 208].

Серед основних переваг процесного підходу до управління підприємством Є.М. Медведєв, І.О. Свеженцев і Т.Г. Уштаніт виокремлюють високий ступінь мотивації та зниження навантажень на керівника через розподіл відповідальності між виконавцями процесів [5, с. 105].

О. Я. Андрійчук зазначає про високу гнучкість, адаптивність і динамічність системи управління та її процесів завдяки вертикальній інтеграції ресурсних потоків і пришвидшенню обміну інформацією; спрощення процедур координації, організації і контролю; можливість комплексної автоматизації процесу управління [1, с. 10].

Основною перевагою процесно-орієнтованого підходу є пряма орієнтація на замовника продукції або послуги, яку виробляє чи надає підприємство. Адже саме задоволення потреб замовника призводить до того, що продукція буде ним придбана або послуга використовуватиметься, а це означає, що підприємство одержить свій прибуток [6, с. 7].

З огляду на вищевикладене пропонується розглядати теоретичні положення з моделювання управлінських рішень щодо витрат підприємства з позиції процесно-орієнтованого підходу, що на відміну від існуючих акцентують основну увагу на доцільності здійснення окремих бізнес-процесів та ефективного використанні наявних ресурсів.

На нашу думку, розгляд процесу ухвалення управлінського рішення щодо формування витрат з використанням процесно-орієнтованого підходу дозволить розкрити його зміст так, щоб теоретичні положення з максимальною ефективністю використовувалися у практичній діяльності. Така методика має забезпечувати менеджерів підприємства інформацією, яка дозволить приймати рішення стосовно доцільності здійснення окремих бізнес-процесів та ефективності використання при цьому ресурсів. А так як розвиток підприємства детермінується поєднанням різноманітних ресурсів, організованих і скоординованих з метою виробництва продукції, то діяльність підприємства має охоплювати всі процеси, необхідні для її виробництва і реалізації споживачу.

Ґрунтуючись на вивченні економічного змісту поняття «бізнес-процеси», під яким належить розуміти стійку сукупність взаємопов'язаних дій (завдань, операцій, функцій), яка на основі вибраних технологій і за визначений термін трансформує «входи» (ресурси) на «виходи» (результати), які є цінністю для внутрішніх і зовнішніх споживачів і сприяють збільшенню вартості підприємства, набуло подальшого розвитку поняття «витрати бізнес-процесів», яке визначено як вартісне вираження матеріальних, трудових, інформаційних і природних потоків, що використовуються в діяльності підприємства і під дією певних процесів трансформуються в цінність для зовнішніх і внутрішніх споживачів [3, с. 15–33].

З таких позицій необхідність дослідження структури управління витратами бізнес-процесів виступає на чільне місце. Теоретичні основи наукових підходів до побудови організаційних структур управління є підґрунтям для побудови структури управління витратами бізнес-процесів.

Для кращого розуміння будови та особливостей функціонування структури управління, в рамках якої розроблятимуться та ухвалюватимуться управлінські рішення щодо витрат бізнес-процесів, розглянемо сутність та особливості загальної організаційної структури управління.

Організаційна структура управління – це упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів системи, що визначає поділ праці і службові зв'язки між структурними підрозділами і працівниками апарату управління щодо підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень. Вона організаційно закріплює функції за структурними підрозділами (працівниками) і регламентує потоки інформації в системі управління [7, с. 215].

Таблиця 1

Основні моделі внутрішньогосподарських відносин

Відмінна ознака	Характерні особливості внутрішньогосподарських відносин		
	Перша модель	Друга модель	Третя модель
1. Тип організаційної структури управління	Галузева Трирівнева: бригада – підрозділ – підприємство	Відділкова Чотирирівнева: бригада – підрозділ – відділок – підприємство	Змішана П'ятирівнева: бізнес-процес – бригада – підрозділ – відділок – підприємство
2. Структуризація центрів управлінського обліку (ЦУО)	ЦУО не виділяються	ЦУО поділяються на центри витрат і центри доходів	ЦУО поділяються на профі-центри, венчур-центри, центри витрат і центри відповідальності
3. Принципи виділення виробничих структурних підрозділів	Адміністративними методами «зверху» з урахуванням технологічної доцільності і спеціалізації	За узгодженням колективу й адміністрації, з урахуванням кваліфікації та ініціативи працівників, а також виробничо-технологічної доцільності і спеціалізації	Ініціатива формувань виходить переважно від колективу відділків з урахуванням територіальної розосередженості
4. Участь структурних підрозділів у процесі прийняття управлінських рішень	Залучаються тільки для узгодження виробничих завдань, лімітів витрат, програм і порядку визначення розмірів заробітної плати	Беруть активну участь в обговоренні і прийнятті рішень через спеціально створені внутрігосподарські органи управління	Беруть активну участь в обговоренні і прийнятті управлінських рішень, при цьому госпрозрахункові відносини мають два рівні: 1. ЦУО – відділок 2. Відділок – адміністрація
5. Ступінь виробничої незалежності структурних підрозділів	Технології розробляються централізовано функціональними службами підприємства	Існує визначена децентралізація в прийнятті виробничих рішень на рівні структурних підрозділів з обов'язковим погодженням з адміністрацією	Технології розробляються безпосередньо у структурному підрозділі із наступним погодженням з центральними функціональними службами

<p>6. Принципи формування витрат на матеріально-технічні ресурси структурних підрозділів</p>	<p>Фінансово-економічна самостійність структурних підрозділів відсутня: усі рішення щодо формування матеріально-технічних ресурсів приймають у централізованому порядку</p>	<p>Беруть участь у прийнятті адміністрацією підприємства управлінських рішень щодо вибору постачальників і закупівлі матеріально-технічних ресурсів</p>	<p>Мають фінансово-економічну самостійність, що полягає в можливості приймати управлінські рішення щодо матеріально-технічного забезпечення та управляти виробничими і деякими загальногосподарськими витратами</p>
<p>7. Принципи формування витрат на оплату праці</p>	<p>Розміри посадових ставок (окладів) управлінського персоналу і спеціалістів (в тому числі середньої ланки) встановлюються за штатним розписом. Заробітна плата виробничого персоналу організована за відрядно-преміальною, почасово-преміальною і акордно-преміальною системами оплати праці</p>	<p>Штатний розклад встановлює розміри посадових ставок апарату управління і спеціалістів, при цьому їм встановлюються преміальні виплати за результатами виробничо-господарської діяльності. Заробітна плата виробничого персоналу організована за преміальною, почасово-преміальною та акордно-преміальною системами. Здійснюються доплати, які мають характер нормативного розподілу госпрозрахункового доходу</p>	<p>Розміри посадових ставок апарату управління і спеціалістів, а також основної і додаткової заробітної плати та інших заохочувальних виплат жорстко пов'язані з фінансовими результатами господарської діяльності окремих підрозділів і підприємства загалом</p>
<p>8. Планові і звітні документи, які використовуються в рамках даної моделі</p>	<p>Госпрозрахункові (виробничі) завдання Ліміти витрат Виробнича програма Відомості доходів і витрат Аналітичні форми</p>	<p>Госпрозрахункові (виробничі) завдання Ліміти витрат Виробнича програма Відомості доходів і витрат Форми управлінського обліку Деякі форми бюджетування</p>	<p>Госпрозрахункові (виробничі) завдання Ліміти витрат Виробнича програма Відомості доходів і витрат Форми управлінського обліку Форми бюджетування</p>
<p>9. Необхідні локальні документи для формалізації внутрішньогосподарських відносин</p>	<p>Колективний договір (чи Положення про внутрішньогосподарські відносини і структурний підрозділ) Штатний розпис Посадові інструкції Положення про оплату праці</p>	<p>Положення про організаційну структуру управління Положення про фінансову структуру підприємства Положення про внутрішньогосподарські відносини Положення про структурний підрозділ Положення про оплату праці Штатний розпис Посадові інструкції</p>	<p>Положення про організаційну структуру управління Положення про фінансову структуру підприємства Положення про внутрішньогосподарські відносини Положення про структурний підрозділ Положення про оплату праці Штатний розпис Посадові інструкції</p>
<p>10. Способи впливу структурних підрозділів на фінансові результати та управління витратами</p>	<p>Через підвищення обсягів виробництва продукції (робіт, послуг). Можуть впливати на розмір деяких видів виробничих витрат</p>	<p>Управляють виробничими витратами і беруть участь у виборі каналів реалізації і закупівель</p>	<p>Відповідають за свої фінансові результати і керують виробничими та управлінськими витратами</p>
<p>11. Основні переваги та недоліки моделі</p>	<p>Жорстка централізація з боку адміністрації, персонал не бере участі у прийнятті рішень і не зацікавлений у результатах діяльності</p>	<p>Чітка організаційна, управлінська і фінансова структуризація, зацікавленість у результатах діяльності, матеріальна відповідальність за витрати ресурсів. Потребує значної підготовчої роботи</p>	<p>Фінансова самостійність, взаємна відповідальність структурних підрозділів, зручність ведення управлінського обліку, підвищення трудової і технологічної дисципліни, раціональне використання ресурсів. На початковому етапі складно привести всі показники в єдину систему</p>

Відносини, пов'язані з управлінням, – це передусім внутрішньогосподарські відносини. Організаційна структура управління є основою становлення та розвитку внутрішньогосподарських відносин. Тому вдосконалення існуючих організаційних структур управління доцільно розпочати саме з дослідження рівня розвитку внутрішньогосподарських відносин. На сьогодні можна виокремити три основні моделі внутрішньогосподарських відносин (табл. 1).

Найбільше поширення серед вітчизняних підприємств одержала перша модель. Її компоненти зустрічаються найчастіше. Проте така модель в умовах ринкових відносин є неефективною, оскільки в її основі лежать адміністративно-командні методи управління, які не створюють сприятливих умов для скорочення витрат бізнес-процесів.

Друга модель внутрішньогосподарських відносин є економічно прозорою і допускає децентралізацію у прийнятті управлінських рішень, проте впроваджувати її доцільно лише на підприємствах із стабільним фінансовим станом.

Найефективнішою, на нашу думку, є третя модель побудови внутрішньогосподарських відносин, бо в її рамках маємо змогу здійснювати управління на основі впровадження інтегрованих економічних центрів управління. Це забезпечить грамотну побудову системи управління наявними виробничо-фінансовими й трудовими ресурсами на основі виділення профі-центрів, венчур-центрів, центрів витрат і центрів відповідальності.

Проведені дослідження дозволяють констатувати, що у побудові структури управління витратами найбільший ефект дасть процесно-орієнтований підхід, що пояснюється двома умовами:

- управління витратами бізнес-процесів має бути цілеспрямованим, чого можна досягти завдяки реалізації всіх управлінських функцій;

- здійснюючи управління витратами бізнес-процесів, усі спеціалісти, об'єднавши зусилля, мають реальну можливість створення раціональних організаційних структур управління.

В умовах процесно-орієнтованого підходу розробка та ухвалення управлінських рішень щодо витрат має враховувати такі моменти:

- для управління витратами бізнес-процесів необхідна розробка системи цілей;

- встановлення рівнів управління, пов'язаних із застосуванням у бізнес-процесах ресурсів (матеріальних, трудових, інформаційних тощо);

- в управлінні витратами необхідно узгоджувати конкретні функціональні обов'язки для всіх структурних підрозділів.

Ефективного управління витратами бізнес-процесів можна досягти за умови комплексної взаємодії з боку значної кількості служб, відділів, підрозділів з погляду на те, що об'єднує конкретний керований ними об'єкт.

Для управління витратами бізнес-процесів доцільно, на наш погляд, впровадити інтегровані економічні центри управління, виділивши залежно від спеціалізації підприємства виробничі дільниці, бригади і ланки, а також найважливіші допоміжні та обслуговуючі підрозділи.

На початковому етапі впровадження процесно-орієнтованої структури управління витратами бізнес-процесів необхідно організувати таку систему управління, яка чітко розмежовує відповідальність між різними підрозділами за рівень окремих витрат, а процес управління ними здійснювати за центрами витрат.

Проведені дослідження дозволили сформулювати основні вимоги до побудови структури управління, в рамках якої розроблятимуться та ухвалюватимуться управлінські рішення щодо витрат бізнес-процесів:

- здійснення централізованого нормування і планування витрат бізнес-процесів за видами, центрами витрат і центрами відповідальності;

- проведення оперативного обліку, контролю, аналізу і регулювання їх рівня за центрами витрат і центрами відповідальності;

- узагальнення отриманих даних про фактичні витрати бізнес-процесів;

- порівняння фактичних витрат із плановими та їх аналіз;

- органічне поєднання зниження витрат без зниження якості продукції;

- підвищення зацікавленості виробничих підрозділів у зниженні витрат.

Виконання зазначених вимог до побудови структури управління, в рамках якої розроблятимуться та ухвалюватимуться управлінські рішення щодо витрат бізнес-процесів, на нашу думку, належить проводити в декілька етапів. На першому етапі необхідно визначити загальну мету управління витратами бізнес-процесів. Від правильного її вибору залежить зміст системи управління витратами бізнес-процесів, а також її ефективність у процесі роботи. Вона відіграє важливу роль для обґрунтування управлінських рішень і досягнення бажаних кінцевих результатів. Уважаємо, що основною метою управління витратами бізнес-процесів є отримання максимальної віддачі (ефективності) від використання обмежених ресурсів.

Другий етап передбачає визначення функцій, пов'язаних з управлінням витратами бізнес-процесів. Від цього залежить правильність і реальність виконання поставлених завдань. До складу таких функцій мають увійти планування, організація, облік, контроль, аналіз, регулювання і координування.

На третьому етапі необхідно визначити внутрішньогосподарські підрозділи, які здійснюватимуть управління витратами бізнес-процесів.

Завершальний етап передбачає визначення функцій, прав і обов'язків внутрішньогосподарських підрозділів, що зайняті управлінням витратами бізнес-процесів, які необхідно закріпити в посадових інструкціях. Це забезпечить налагоджену роботу всіх спеціалістів, об'єднає їх в єдину систему управління витратами, усуне дублювання в роботі різних підрозділів підприємства і дозволить ув'язати вимоги до рівня витрат бізнес-процесів з усією виробничо-господарською діяльністю підприємства.

Висновки. На основі проведеного аналізу переваг і недоліків існуючого процесу моделювання управлінських рішень щодо витрат підприємства можна констатувати необхідність його розвитку на основі процесно-орієнтованого підходу. Зважаючи на надмірну орієнтацію підприємств на фінансові показники, що характеризують ретроспективну діяльність, недостатнє врахування в аналітичних системах індикативної складової загальноекономічного (зовнішнього) середовища, оцінювання ефективності функціонування за короткостроковими фінансово-економічними результатами, вважаємо за доцільне менеджерам різних рівнів управління керуватися зворотним принципом – формується релевантна інформація, на основі якої ухвалюється відповідне управлінське рішення. Це дозволить нівелювати розбіжності між чинною практикою

використання інформаційного забезпечення та об'єктивними потребами інформаційної підтримки управлінських рішень щодо витрат бізнес-процесів. Застосування таких принципів на практиці забезпечить планово-економічним службам вибір найбільш ефективних і найменш витратних бізнес-процесів, що підвищить результативність функціонування вітчизняних підприємств та дозволить керівникам структурних підрозділів ретельніше підходити до їх формування, мотивувати підлеглих за економію витрат та ресурсозбереження.

Література:

1. Андрійчук О.Я. Процесний підхід як метод інноваційного управління підприємством / О.Я. Андрійчук // Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства : тези доп. наук.-практ. конференції. – Львів : Львівська політехніка, 2007. – С. 9–10.
2. Данилюк М.О. Теорія і практика процесно-орієнтованого управління витратами : наукове видання / М.О. Данилюк, В.Р. Лещій. – Івано-Франківськ : Місто НВ, 2002. – 248 с.
3. Ліпич Л.Г. Управління витратами бізнес-процесів у рослинництві : [монографія] / Л.Г. Ліпич, Л.О. Ющишина. – Луцьк : ВІСМ, 2011. – 216 с.
4. Менеджерський словник : навчально-довідкове видання / Авт.-уклад. Г.О. Колесніков. – К. : Професіонал, 2007. – 288 с.
5. Медведев Е. Повышение эффективности предприятия за счет процессно-ориентированного подхода к управлению / Е. Медведев, И. Свеженцев, Т. Уштанит // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 5. – С.103–108.
6. Переваги моделювання бізнес-процесів // Бізнес-консалтинг 3D VOK Group [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.3dvok.com/ua/modelingadvantages.
7. Реструктуризація та фінансове оздоровлення сільськогосподарських підприємств : [посібник] / Т. Осташко [та ін.]. – К., 2005 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.icp.org.ua/files.
8. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : [підручник] / Ф.І. Хміль. – К. : Академвидав, 2003. – 608 с.

Ющишина Л.А., Петрук А.Н. Процессно-ориентированный подход в моделировании управленческих решений, касающихся затрат предприятия

Аннотация. В статье освещены теоретические положения процессно-ориентированного подхода к моделированию управленческих решений, касающихся затрат предприятия. Исследовано влияние модели внутрихозяйственных отношений на процесс принятия управленческих решений. Обоснована целесообразность внедрения интегрированных экономических центров управления затратами.

Ключевые слова: управленческое решение, расходы, процессно-ориентированный подход, внутрихозяйственные отношения, интегрированные экономические центры управления.

Yushchyshyna L.O., Petruk O.M. Process-oriented approach in management decisions modelling concerning the enterprise expenses

Summary. The article describes the theoretical principles of process-oriented approach in management decisions modelling concerning the enterprise expenses. The influence of the internal economic relations model on the process of management decisions making is investigated. The expediency of the implementation of the integrated economic centres of expenses management is grounded.

Keywords: management decision, expenses, process-oriented approach, internal economic relations, integrated economic management centres.