

К.С.Володькін, аспірант
кафедри фінансів підприємств
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

КОНТРОЛІНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Анотація. У статті розглянуто концепцію контролінгу як інтегрованої системи інформаційно-аналітичної та методичної підтримки в процесі планування, аналізу та прийняття управлінських рішень у рамках сучасного підприємства. Обґрунтовано необхідність концентрації зусиль підприємства на результативності та ефективності бізнес-процесів, контролінг яких дозволяє знайти першопричину виникнення відхилень у показниках діяльності.

Аннотация. В статье рассматривается концепция контроллинга как интегрированной системы информационно-аналитической и методической поддержки в процессе анализа, планирования и принятия управленческих решений на современном предприятии. Обоснована необходимость концентрации усилий предприятия на результативности и эффективности бизнес-процессов, контроллинге которых позволяет выявить первопричины возникновения отклонений в показателях деятельности.

Annotation. The article describes the controlling concept as part of the integrated information and methodic support system in the process of management decisions planning and taking in the modern business. The article justifies need to concentrate business efforts on business processes' effectiveness and efficiency, controlling of which enables to discover reasons for discrepancies in activity indicators.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: концепція контролінгу, контролінг бізнес-процесів, процесний підхід, цикл управління бізнес-процесами, платформа контролінгу бізнес-процесами, програмні продукти зі сфери контролінгу бізнес-процесів.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: концепция контроллинга, контроллинг бизнес-процессов, процессный подход, цикл управления бизнес-процессами, платформа контроллинга бизнес-процессов, программные продукты из сферы контроллинга бизнес-процессов.

KEY WORDS: controlling concept, business-processes controlling, process-based approach, business-processes management cycle, business-processes controlling platform, business-process controlling software.

Постановка проблеми. Функціонування підприємства в умовах ринкової економіки актуалізує проблему раціонального витрачання ресурсів, удосконалення управління витратами для забезпечення певного рівня стійкості та ефективності підприємства.

Останні десятиліття, що характеризуються стрімкими змінами в технології, зростанням складності та наукомісткості виробництва, його глобалізацією та розповсюдженням сучасних інформаційних технологій, дали міцний поштовх теоретичним узагальненням та прикладним науковим дослідженням проблем формування системи контролінгу на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблемам формування системи контролінгу присвячені багато праць вітчизняних та зарубіжних провідних фахівців. Основні принципи планування та управління як бази контролінгу були викладені у працях А. Дайле (1), Р. Манн та Е. Майер (3) трактують контролінг як концепцію інформації та управління і основну увагу зосереджують на плануванні, обліку, аналізі і контролі маржинального доходу, тим самим характеризуючи контролінг як систему регулювання витрат і результатів діяльності. А.М. Кармінський, Н.І. Оленев (2) розглядають контролінг як нову концепцію системного управління, Ю.П. Яковлев пов'язує майбутнє контролінгу з розвитком інформаційних технологій (6). Деякі автори (4,5) визначають контролінг як принципово нову концепцію інформації та управління, що забезпечує підтримку внутрішнього балансу економіки підприємства шляхом формування інформації про витрати та доходи як основи прийняття управлінських рішень.

Постановка завдання. Контролінг як нова концепція в теорії і практиці управління призначена забезпечити підтримку певного рівня стійкості підприємства на основі регулярного та своєчасного збирання інформації, її аналізу, і планування на цій основі подальшої діяльності. Такий підхід дозволить менеджерам адекватно реагувати на ринкові зміни та швидко приймати ефективні управлінські рішення.

Виклад основного матеріалу. Таким чином, сам термін контролінгу поєднує в собі дві субстанції: контролінг як принцип управління і контролінг як інструмент. Якщо звернути увагу на визначення контролінгу, яке наводиться в роботі Д. Хана «Планування та контроль: концепція контролінгу», то там контролінг трактується як система інтегрованого інформаційного забезпечення, планування та контролю. Але при цьому слід чітко виокремлювати поняття контролінгу від поняття системи управління. В одному аспекті, контролінг виступає як частина системи управління, яка орієнтована на ефективне використання ресурсів та розвиток підприємства, в іншому — контролінг — це орієнтована на досягнення цілей інтегрована система інформаційно-аналітичної та методичної підтримки в процесі планування, ана-

лізу та прийняття управлінських рішень у розрізі всіх функціональних сфер діяльності підприємства.

Концептуально контролінг містить такі основні етапи:

— визначення набору ключових показників бізнесу на різних рівнях управління підприємством;

— розробка конфігурації цільового стану параметрів бізнесу на основі комплексних знань, досвіду та стандартів;

— розгортання системи моніторингу фактичного стану параметрів бізнесу;

— проведення контролю та аналізу показників, розробка рекомендацій, методик, технологій та процедур необхідних удосконалень.

Система контролінгу охоплює всі функціональні аспекти діяльності підприємства в рамках інтегрованої відкритої системи, і одночасно повинна застосовуватись у виробництві, маркетингу, постачанні, фінансовій та інших підсистемах підприємства.

Ефективність бізнесу в цілому оцінюється за допомогою низки таких показників, як рентабельність, ліквідність, платоспроможність та ін. Як правило, напяму впливати на ці показники неможливо, оскільки вони виступають як наслідки операційних бізнес-процесів підприємства і відображають результат минулих подій. Таким чином, для того щоб підвищити рівень загальної ефективності, підприємство має сконцентрувати зусилля на результативності та ефективності бізнес-процесів, оскільки в ході виконання їх аналізу можна знайти першопричини виникнення відхилень у показниках діяльності. Звичайний контролінг, якщо мати на увазі просте збирання ключових показників результативності (КПР) без зв'язку з процесами, не може надати слушної допомоги керівникам у контексті виникнення таких відхилень. Так, буде зафіксовано само відхилення, а не причина його виникнення.

Тому в сучасних умовах все більшої значущості набуває контролінг бізнес-процесів, які виходять за межі окремої інформаційної системи або навіть за межі підприємства (наприклад, управління в системі постачання або збуту). Для забезпечення повноцінного контролінгу бізнес-процесів неможливо обійтись без спеціалізованих систем, які налаштовані на вирішення певного кола таких завдань.

У теорії процесного підходу можна виокремити основний цикл управління бізнес-процесами, який складатиметься з таких стандартних етапів:

1. Розробка процесу. На цьому етапі відбувається характеристика процесів, визначення власників процесів та початкове вдосконалення процесів.

2. Виконання (реалізація) процесів. Даний етап передбачає автоматизацію процесів на основі використання інформаційних систем різних класів, що обумовлено впровадженням оптимізованих процесів в поточну діяльність підприємства та їх виконанням.

3. Контроль продуктивності та оцінка процесів. На даному етапі відбувається аналіз показників результативності процесів та їх відхилень від запланованих значень.

Як свідчить практика, на багатьох підприємствах реалізуються тільки два етапа із циклу управління процесами — розробка процесу та виконання процесу, що свідчить про відсутність повноцінного контролю ефективності виконання бізнес-процесів, незавершеність управлінського циклу, а також призводить до певних управлінських помилок.

Така ситуація не забезпечує повноцінної віддачі від впровадження процесного підходу, оскільки відсутній контроль ефективності заходів по удосконаленню процесів. Тому контролінг бізнес-процесів повинен включати такі етапи робіт:

- визначення показників результативності та «точок контролю» в процесах;
- моніторинг показників результативності;
- аналіз результатів моніторингу;
- порівняння фактичних та планових показників та знаходження причин відхилень.

Використання зворотного зв'язку в циклі управління бізнес-процесами сприяє швидкій адаптації бізнес-процесів до змін у зовнішньому середовищі, що особливо актуально для сучасних підприємств. Тому створення безперервного управління бізнес-процесами — одне з найсуттєвіших завдань, правильне вирішення якого може принести підприємству досить велику вигоду.

Причини незадовільної роботи підприємства, а також відповідно і потенціал для майбутнього вдосконалення можуть бути виявлені тільки за допомогою комбінації ключових показників результативності процесів та детальних моделей бізнес-процесів. У кінцевому підсумку, мета полягає в тому, щоб використовувати існуючі інструментальні засоби для безперервного вимірювання, оцінки якості та результативності бізнес-процесів, що підтримуються інформаційними системами, на основі заздалегідь визначених ключових показників результативності. При цьому слід дотримуватись таких вимог:

1. використання обмеженого обсягу показників;
2. забезпечення багатофункціональної оцінки діяльності підприємства;

3. динамізм та перспективність індикаторів;
4. забезпечення можливості попередження подій (стратегічне передбачення);
5. забезпечення порівняності параметрів.

Слід зазначити, що на відміну від традиційних систем показників, система показників результативності спирається на ступінь досягнення встановлених цілей. У рамках даної системи основними областями контролю за досягненням цілей виступають:

- стратегічні та оперативні якісні та кількісні цілі;
- зовнішні та внутрішні умови функціонування підприємства;
- «вузькі місця» на стратегічно важливих напрямках діяльності.

У загальній конфігурації система управління підконтрольними параметрами складається з двох основних блоків.

1. Блок порівняльного аналізу фактичних значень параметрів із запланованими з метою виявлення відхилень, а також причин та наслідків відхилень.

2. Блок виявлення взаємозв'язку та взаємозалежності між отриманими відхиленнями за підконтрольними параметрами та кінцевими показниками результатів діяльності підприємства.

На основі результатів, отриманих у процесі управління ефективністю бізнес-процесів, підприємства можуть визначити ступінь ефективності удосконалення бізнес-процесів, які підтримуються інформаційними системами.

Платформа контролінгу бізнес-процесів повинна забезпечувати проведення моніторингу бізнес-процесів підприємства у відповідності з ходом їх виконання в різних інформаційних системах. У той же час, вона повинна дозволяти вести облік ручних операцій, які не підтримуються інформаційними системами. Управління продуктивністю процесами з допомогою платформи контролінгу бізнес-процесів повинно дозволяти проводити моніторинг ключових показників результативності та попереджувати про наявність відхилень від планових показників. Це буде сприяти своєчасному впровадженню контрзаходів, направлених на підвищення якості завдань, які формуються в рамках бізнес-процесів і які здійснюють прямий вплив на операційний результат. Таким чином, безперервний моніторинг реально здійснюваних процесів буде сприяти подоланню розриву між стратегічним та оперативним управлінням.

Програмні продукти, які належать до інструментів аналітичної та методичної підтримки в процесі планування, контролю, аналізу та прийняття управлінських рішень, зокрема, системи On-line Analytical Processing (OLAP) і Data Warehouse, зазвичай пропо-

нують різні засоби аналізу даних із облікових систем. Системи OLAP и Data Warehouse є інструментами для збирання даних з інформаційних систем, які в подальшому використовуються аналітиками для розрахунків різних показників результативності.

Окремим класом систем OLAP можна вважати системи контролінга бізнес-процесів. Як правило, функціонал контролінгу бізнес-процесів існує в системах автоматизації бізнес-процесів у якості стандартного. Однак, для транзакційних систем (ERP), які не містять автоматизованих процесів, на думку фахівців [6], необхідно застосовувати спеціалізовані зовнішні рішення для побудови системи контролінгу бізнес-процесів.

Програмні продукти зі сфери контролінгу бізнес-процесів, які пропонуються такими компаніями, як IDS Scheer AG (продукт ARIS PPM) і Hewlett-Packard (продукт HP OpenView Business Process Insight), є інструментом для аналізу, оцінки та моніторингу реальних процесів підприємства, які надають засоби попередження, що відображають поточну продуктивність бізнес-процесів. Інтегрована система раннього попередження відслідковує всі процеси, які функціонують, і негайно надає повідомлення у разі відхилень від запланованих значень. Таким чином, менеджери процесів мають можливість реагувати на результати подій, які відбуваються, і своєчасно вживати заходів з виправлення помилок.

Сильні та слабкі сторони процесів виявляються при проведенні детального аналізу наскрізних ланцюгів процесів, які можуть створюватись у системі контролінгу. Таким чином, підприємство отримує реальні свідчення того, які бізнес-процеси, угоди та процедури функціонують незадовільно, а які можуть бути використані у якості найкращих практичних прикладів для всього підприємства.

Однією з основних переваг системи контролінгу є надання власникам процесів можливості автоматичного аналізу та швидкого пошуку аномальних операцій, які потребують оптимізації. В процесі проведення такого аналізу також акумулюються знання, які необхідні для прийняття рішень стосовно підтримки заданого рівня продуктивності. Все вищезазначене дозволяє проводити моніторинг та гарантувати контроль відповідності фактичних показників запланованим у процесі виконання бізнес-процесів, які проходять через системні та організаційні межі. Між іншим, якщо відбувається відхилення від запланованих значень, менеджери процесів своєчасно будуть отримувати попередження, щоб вони могли втрутитись та скорегувати хід виконання процесу.

Залежно від ролей на підприємстві можна визначити такі групи користувачів:

- топ-менеджери;
- менеджери середньої ланки та менеджери процесів;
- операційні виконавці.

Звичайно, що у кожної з цих зазначених груп є свій набір вимог щодо аналізу інформації. Топ-менеджмент в основному зацікавлений в отриманні агрегованих даних та наданні інформації щодо суттєвих відхилень від стратегічних вимог. Операційним виконавцям необхідна інформація про те, як виконуються їх процеси, а також інформація щодо запланованих показників продуктивності та ефективності. Зазначені дві групи користувачів об'єднує третя група — менеджери бізнес-процесів.

Для основних процесів підприємства визначаються кількісні та якісні індикатори продуктивності та доводяться до всіх співробітників. Однак, основну роботу по аналізу процесів з інтенсивним використанням системи контролінгу виконують менеджери процесів. Для ефективної роботи менеджера процесів система контролінгу повинна підтримувати проведення постійного аналізу процесів з точки зору циклів виконань, якості та можливого вдосконалення.

Висновки. Контролінг є новою концепцією в теорії і практиці управління, що призначена для забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень. У сучасних умовах все більшої значущості набуває контролінг бізнес-процесів, що забезпечує швидке реагування на регулювання їхньої результативності та ефективності. На практиці існує проблема відсутності систему контролінгу, яка б охоплювала всі функціональні аспекти діяльності підприємства, що є ключовим фактором для моніторингу та коригування управлінських помилок.

Можливість своєчасного вживання заходів з виправлення помилок, надають програмні продукти зі сфери контролінгу бізнес-процесів.

Література

1. *Аксенов Є., Альтшулер І.* Аутсорсинг: 10 заповідей та 21 інструмент. — СПб.: Пітер, 2009. — 464 с. (Серія «Теорія менеджменту»)
2. *Дайле А.* Практика контроллинга: Пер с нем. / Под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича, Е.Н.Тихоненковой. — М.: Финансы и статистика, 2003. — 336 с. — Пер. изд.: Deyhle A Controller — Praxis — Management Service.
3. *Карминский А.М., Оленев Н.И., Примак А.Г., Фалько С.Г.* Контроллинг в бизнес-процессе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. — М.: Финансы и статистика, 2003. — 256 с.

4. *Манн Р., Майер Э.* Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью. — М.: Финансы и статистика, 2004. — 301 с.

5. *Пушкар М.С., Пушкар Р.М.* Контролінг — інформаційна система стратегічного менеджменту: Монографія. — Тернопіль: Карт-бланш, 2004. — 370 с.

6. *Портна О.В.* Контролінг: Навчальний посібник. — Львів: Магнолія-2006, 2007. — 190 с.

7. *Яковлев Ю.П.* Контролінг на базі інформаційних технологій. — К.: ЦУЛ, 2006. — 318 с.

8. *Хейвуд Дж. Брайан.* Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ // Пер. с англ. Н.Е. Метоль, І С. Половец. — М.; СПб.; К.: Вид. буд. «Вильямс», 2002. — 174 с.

Стаття надійшла до редакції 26.10.2010.

УДК: 658.01

І. В. Гонтарева, доцент,
Харківський національний
економічний університет

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК МІЖ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ТА ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Визначено проблему оцінки результату в межах ефективності діяльності підприємства і проведено дослідження підходів та параметрів щодо оцінювання результативності діяльності підприємства. Обґрунтовано, що збалансована система показників є найбільш ефективним підходом до оцінювання результативності діяльності підприємства, наведено практичний приклад її розробки.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: результативність, ефективність, результат, оцінка результативності, збалансована система показників, стратегічна карта.

Постановка проблеми і її зв'язок з важливими науковими завданнями. Етимологія терміну «ефективність» пов'язана з латинськими словами «effectus» (ефект) — результат дії, наслідок і «effectivus» (ефективний) — продуктивний, дієвий, такий, що дає результат [6, с. 770]. Виходячи з даного визначення, деякі вчені вважають за краще використовувати замість терміну «ефективність» термін «результативність» [8, с. 11—14]. Проте, результат