

С.В. Тупкало, здобувач кафедри стратегії підприємств
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»,
фінансовий директор ІАЦ «ЛІГА»

МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ З УРАХУВАННЯМ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Стаття присвячена рішенням актуальної для підприємств задачі оптимізації системи управління, що базується на процесному підході, з урахуванням вибраної стратегії розвитку.

Аннотация. Статья посвящена решению актуальной для предприятий задачи оптимизации системы управления базирующейся на процессном подходе с учетом выбранной стратегии развития.

Annotation. The article describes the decision of actual for the enterprises of task optimization of management system being based on processing approach taking into account the chosen strategy of development.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: процесний підхід щодо управління, система збалансованих показників, стратегічне управління, дерево стратегічних цілей, Balanced Scorecard (BSC).

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: процессный подход к управлению, система сбалансированных показателей, стратегическое управление, дерево стратегических целей, Balanced Scorecard (BSC).

THE KEY WORDS: process approach to management, system of the balanced indicators, strategic management, the tree of strategic targets, Balanced Scorecard (BSC).

Вступ. Проведений аналіз існуючих підходів до рішення задачі синтезу процесно-орієнтованих систем управління підприємством на основі врахування стратегії бізнесу показав, що на даному етапі розвитку теорії і практики менеджменту склалися два основні підходи. Суть першого підходу зводиться до вибору під стратегію бізнесу підприємства одного з трьох класичних видів організаційних структур: лінійно-функціональна, дивізійна, матрична [1], або спроб «спробувати» щось екзотичне, наприклад: адхократія, органічна структура, багатовимірна, мережева, крос-функціональна [2, 3] і т. п. Після вибору відповідного вигляду «стандартної» організаційної структури здійснюється композиція системи процесів підприємства. Виходячи з такої логіки врахування стратегії бізнесу при композиції системи бізнес-процесів підприємства витікає, що організаційна структура ще до застосування до неї «процесного підходу до управління» існує рівно для того, щоб здійснювати бізнес-процеси. Виникає питання: у чому ж тоді полягає сенс переходу від організаційно-функціонального підходу до управління до процесно-

орієнтованого підходу, якщо признається первинність зміни організаційної структури і вторинність зміни бізнес-процесів? Другий підхід ґрунтується на відомій тезі (1962 р.) одного з «батьків» стратегічного менеджменту Альфреда Д. Чандлера «Структура слідує за стратегією» [4]. Згідно з даним підходом після визначення головної стратегічної мети підприємства здійснюється формування «системи цілей» шляхом декомпозиції головної мети на складові нижчих рівнів — підцілі. Потім кожна підціль передається безпосередньому виконавцеві як особиста професійна мета його діяльності. Лише після трансформації підцілей у структуру відповідальності безпосередніх виконавців у процесі їх діяльності формується організаційна структура підприємства. Підхід до рішення завдання синтезу процесно-орієнтованих систем управління підприємством на основі тези Альфреда Д. Чандлера, на наш погляд, є найперспективнішим.

По-перше, пропозиція про формування системи цілей (підцілей) по вертикалі управлінської відповідальності є передумовою до реалізації у процесно-орієнтованій системі управління підприємством системоутворювальних принципів «ієрархічність» і «синергетичність». При цьому синергетичність у такій системі управління досягається за рахунок зусилля всіх співробітників досягти головну стратегічну мету підприємства.

По-друге, акцент на необхідність трансформації ієрархічної системи цілей в ієрархічну структуру відповідальності співробітників підприємства (піраміду процесного менеджменту) вказує дорогу реалізації ще двох фундаментальних системоутворювальних принципів — «детермінованість» і «повнота та несуперечність». Відомо, що вимога дотримання принципу «детермінованість» досягається, якщо системі властива наявність чітких причинно-наслідкових зв'язків, причому як у статичі, так і в динаміці [1]. У разі системи управління підприємством під статикою розуміється його організаційна структура, а під динамікою — його система бізнес-процесів.

Постановка задачі. Вищеприведена теза Альфреда Д. Чандлера є лише загальним концептом побудови системи управління комерційним підприємством без розгляду питання стратегії взаємодії внутрішнього бізнес-середовища підприємства з його зовнішнім бізнес-середовищем. На наш погляд, новим якісним поштовхом у розвитку методології процесно-орієнтованого підходу до управління підприємствами в сучасних ринкових умовах є симбіоз твердження Альфреда Д. Чандлера з відомим методом Р. Каплана і Д. Нортонна «система збалансованих показників діяльності» (Balance Score Card — BSC) на основі акценту на причинно-наслідковому зв'язку між чотирма базовими стратегічни-

ми перспективами (бізнес-метриками) розвитку бізнесу підприємств: фінанси, ринок, внутрішні процеси, навчання/розвиток персоналу [5]. При цьому даний симбіоз, як методологічний підхід до синтезу провесно-орієнтованих систем управління підприємствами, обов'язково повинен враховувати необхідність дотримання чотирьох базових системоутворюючих принципів: детермінованість, повнота та несуперечність ієрархічність, синергетичність [1]. Виходячи з цього актуальним є рішення задачі синтезу моделі провесно-орієнтованої системи управління з урахуванням збалансованих стратегічних бізнес-метрик підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. В рамках зазначеного вище методологічного підходу до синтезу провесно-орієнтованих систем управління підприємствами (визначимо його як «BSC-процесний підхід до створення системи управління підприємством») ми стверджуємо, що детермінованість у процесно-орієнтованій системі управління підприємством досягатиметься, якщо між рівнями системи бізнес-цілей підприємства, системи показників їх досяжності і структурою відповідальності безпосередніх виконавців бізнес-процесів (піраміди процесного менеджменту) відсутня двозначність (невизначеність), тобто дотримується умова: топологія причинно-слідчих зв'язків у «системі цілей», «системі показників» і в піраміді процесного менеджменту по досягненню головної стратегічної мети підприємства є лише графом типу «дерево» (умова реалізації принципу єдиноначальності в управлінні «васал мого васала — не мій васал» [6, 7]). Відомо, що вимога дотримання принципу «повнота та несуперечність» у системі управління виконується, якщо набір її функціональних елементів достатній для досягнення головної стратегічної мети, а в структурі підцілей немає суперечливих [1]. У нашому трактуванні принцип «повнота та несуперечність» у процесно-орієнтованій системі управління підприємством досягається, якщо система бізнес-процесів підприємства повністю реалізує модель вибудовування основного виробничого процесу підприємства по ланцюжку додавання цінності для зовнішніх споживачів (ланцюжок М. Портера) відповідно до дерева бізнес-цілей, вершиною якого є головна стратегічна мета підприємства. При цьому вимога несуперечності виконуватиметься, якщо дерево бізнес-цілей у рамках встановленої системи центрів стратегічної відповідальності підприємства (в рамках встановлених для підприємства BSC-метрик управління) буде сформовано за відомим принципом SMART: бізнес-цілі мають бути конкретними без використання загальних фраз і абстрактних понять (Specific),

вимірюваними кількісно (Measurable), досяжними відносно можливостей виконавців (Achievable), релевантними для виконавців (Relevant), визначеними в часі (Time-bound) [2].

У контексті сказаного вище, ключовим питанням є визначення вимог до вибору головної стратегічної мети підприємства. Проведений нами аналіз відносно цих вимог показав, що найточнішою характеристикою успішності будь-якого комерційного підприємства є динаміка зростання його вартості, тому **головна стратегічна мета — це максимізація вартості підприємства**. Зростання вартості підприємства є як індикатором успішної діяльності менеджерів по управлінню оборотністю капіталу з метою збільшення його первинної вартості на користь власників, так і однією з умов його інвестиційної привабливості.

Отже, основною вимогою до вибору індикатора оцінки вартості підприємства є наявність у його формулі (аналітичній моделі) показників, пов'язаних як з оцінкою рентабельності використовуваних при виробництві активів, так і показників, що характеризують залучення в бізнес підприємства робочий капітал. На нашу думку, цим вимогам відповідає відома модель оцінки економічної доданої вартості (Economic Value Added [8]):

$$EVA = (RONA - WACC) * WC = [EBIT(1 - T) / WC - WACC] * WC, \quad (1)$$

з якої виходить, що рішення стратегічної задачі максимізації EVA зводиться до трьох основних альтернатив (стратегіям):

1) збільшення операційного прибутку ЕВІТ із врахуванням встановленої ставки податку на прибуток Т за умови використання незмінного (колишнього) об'єму робочого капіталу WC;

2) зменшення об'єму використовуваного робочого капіталу WC (реструктуризація існуючих сфер бізнес-діяльності: ліквідація збиткових або недостатньо прибуткових сфер діяльності (в т.ч. ліквідація нерентабельних стратегічних бізнес-одиниць — юридичних осіб) при утриманні операційного прибутку ЕВІТ на колишньому рівні;

3) зменшення середньозваженої вартості капіталу WACC (Weighted Average Cost of Capital) на залучення робочого капіталу WC (збільшення частки власного капіталу в загальному об'ємі використовуваного капіталу компанії, зміна співвідношення оборотних і необоротних активів підприємства).

З урахуванням вибору зростання вартості підприємства по показнику EVA як його головною стратегічною метою завдання детермінованого відображення дерева цілей в організаційну структуру управління провесно-орієнтованого підприємства на основі принципу «Структура слідує за стратегією» пропонуємо сформулювати таким чином (рис. 1).

BSC - процесний підхід до створення системи управління підприємством

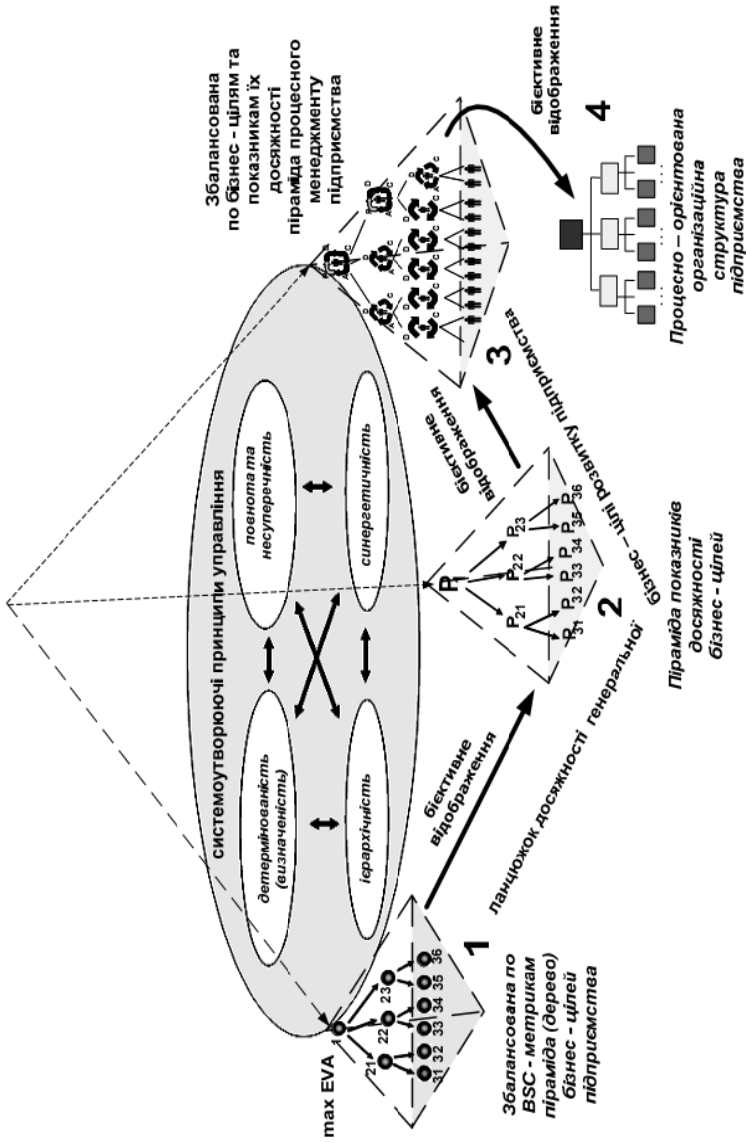


Рис. 1. Модель рішення задачі відображення дерева бізнес-цілей у провесно-орієнтовану організаційну структуру підприємства

Головна (генеральна) стратегічна бізнес-ціль підприємства, де компонована в дерево цілей за ієрархією управління її досягненням, може бути отримана, якщо для кожної мети дерева однозначно визначений кількісний показник її досяжності і згідно з цим показником встановлений центр однозначної управлінської (виконавчої) відповідальності. З цього виходить, що рішення задачі формування оптимальної організаційної структури провесно-орієнтованого підприємства зводиться до пошуку бієктивного спрямованого відображення топології дерева бізнес-цілей управління підприємством по всіх стратегічним BSC-метрикам у топологію дерева центрів управлінської (виконавчої) відповідальності даного підприємства. З врахуванням вищезгаданого, завдання синтезу провесно-орієнтованої системи управління з урахуванням стратегічних бізнес-метрик підприємства пропонуємо звести до створення моделі M BSC-процесної системи управління підприємством, яка повинна забезпечити можливість рішення управлінської задачі максимізації економічної ефективності бізнесу E по встановленому збалансованому набору (дереву) ключових показників V відносно дерева цілей L вибраної стратегії розвитку бізнесу підприємства S шляхом виділення по BSC-метрикам управління R піраміди процесного менеджменту P з допустимими нормами керованості $n \in W$ на основі комплексного об'єднання управлінських Abp і технологічних Tbp бізнес-процесів по кожній BSC-метриці управління підприємством $b \in R$:

$$M = \max_{E \in S} \{E(S, V, L), P[R(b), W(n), Abp, Tbp]\}. \quad (2)$$

Висновки. Новизна отриманих результатів полягає у тому, що розроблена модель відображення дерева цілей в організаційну структуру управління провесно-орієнтованого підприємства на основі принципу «Структура слід за стратегією» розроблена з урахуванням базових системоутворюючих принципів управління детермінованість, повнота та несуперечність ієрархічність, синергетичність, що дозволяє принципово процес формування оптимальної організаційної структури провесно-орієнтованого підприємства зводити до пошуку бієктивного спрямованого відображення топології дерева бізнес-цілей управління підприємством по всіх стратегічним BSC-метрикам у топологію дерева центрів управлінської (виконавчої) відповідальності даного підприємства.

Література

1. Новиков Д.А. Теория управления организационными системами / Д.А.Новиков. — М.: МПСИ, 2005. — 584 с.
2. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М.: Дело, 2006. — 720 с.
3. Хлебников Д. Матричная модель предприятия // www.club-management.org.
4. Chandler A.D. Strategy and Structure / A.D. Chandler. — Cambridge: MIT Press, 1962.
5. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard. — Measures then drive Performance // Harvard Business Review. — 1992. — Vol. 70. — N 1. — P. 71—79.
6. Рогожин С.В. Теория организации / С.В. Рогожин, Т.В. Рогожина. — М.: Экзамен // www.cfin.ru/management/strategy/org_n_man.shtml.
7. Бурков В.Н., Заложнев А.Ю., Новиков Д.А. Теория графов в управлении организационными системами / В.Н. Бурков, А.Ю. Заложнев, Д.А. Новиков. — М.: Синтег, 2001. — 124 с.
8. A. Ehrbar. EVA: The Real Key to Creating Wealth. — New York: John Wiley & Sons, Inc. — 1998. — P. 130—131.

Стаття надійшла до редакції 21.10.2010.

УДК: 332.14.146(477)

Г.С. Фролова, канд. екон. наук,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

БЛАГОУСТРІЙ У СИСТЕМІ КРИТЕРІВ ЯКОСТІ ЖИТТЯ

Анотація. У статті визначено та досліджено основні якісні критерії комфортності середовища життєдіяльності, що формується у процесі благоустрою, встановлені тенденції їх змін у постсоціалістичній Україні, доведено фундаментальний характер благоустрою у підвищенні якості життя, визначено активний вплив якісних характеристик середовища життєдіяльності на психологічний та емоційний стан громадян, на якість життя та формування суспільних відносин.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: благоустрій, якісні характеристики, якість життя, середовище життєдіяльності, громадянське суспільство, формування особистості, суспільні відносини, трансформаційна економіка, державна політика.

Основоположним принципом прогресивного суспільства у нинішніх умовах науково-технічного прогресу та розвитку демократії є забезпечення сприятливих умов життя та підвищення його якості