УДК 65.014.1(477)

Валуєв Ю.Б., докторант,
Інститут проблем ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України

ЛОГІКА ТА АЛГОРИТМ ПОБУДОВИ ПРОЦЕСНО-ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗЕД

Визначено логіку та запропоновано алгоритм побудови системи управління, що засновується на інтегруванні, взаємопроникненні процесного і функціонального підходів. Система ідентифікована за двома ознаками: адекватністю складу підрозділів організаційної структури управління складу специфічних процесів основних сфер діяльності підприємства, здатністю підрозділів здійснювати комплексне управління процесами

Постановка проблеми. У своєму загальному значенні проблема полягає в протиставленні одне одному функціонального і процесного підходів в управлінні підприємством. Наголошується, що в інформаційній економіці і прийнятих у світі управлінських системах, принципи ієрархії і функцій повністю себе зжили [1, с. 8]. Існує протилежна точка зору: функції та організаційна структура не зникають, а ієрархія себе не зживає, тому що вони існують об'єктивно [2, с. 71].

Проблема набуває певної гостроти в зв'язку з ідеями процесного управління [3-4], що знов-таки нехтують функціональний підхід. Отже, треба визначитися, в якому напрямку розвивати систему управління, якому підходу слід надати пріоритету.

Мета дослідження. Полягає в тому, щоб, по-перше, зняти протиріччя на основі симбіозу двох підходів – процесного і функціонального, тому що перший розкриває просторовий зріз системи управління, а функціональний – її часовий аспект. Їх можливо і потрібно розглядати виключно в діалектичній єдності; по-друге, визначити логіку і алгоритм поєднаного інтеграційного підходу, поглибити результати, що викладені в [2, с. 70-73].

Основний зміст статті. 1. Бізнес-інжиніринг – сильні і слабкі сторони методу

В [3] наголошується, що існують дві базові технології управління змінами – реструктуризація компанії і реінжиніринг бізнес-процесів, але в цій праці йдеться про ще одну, третю технологію – бізнес-інжинірингу.

Наступна послідовність і зміст закладені в логіку і технологію його використання, якщо розглядати їх у самому загальному вигляді:

– формування місії, що декларує призначення компанії і полягає в задоволенні соціально значущих потреб ринку;

– створення бізнес–потенціалу як набору видів комерційної діяльності бізнес-функцій і функцій менеджменту, що потребуються для піддержання видів комерційної діяльності і забезпечення їх необхідними ресурсами – матеріальними, трудовими, інформаційними;

– формування переліку управлінських регістрів – продуктів, функцій, організаційних ланок, т. ін. у вигляді ієрархічних (древовидних) класифікаторів, за допомогою яких одержується сукупність інформаційних моделей компанії.

Ці складові бізнес–інжинірингу представляють собою *характеристику компанії в статиці.* На цьому етапі формується загальноприйнятий набір основних внутрішньофірмових регламентів і базове положення з організаційно-функціональної структури; положення про окремі види діяльності (фінансової, маркетингової, т. ін.), положення про структурні підрозділи (цехи, відділи, сектори, групи); посадові інструкції.

Подальший розвиток бізнес-моделі відбувається на етапі *опису компанії в динаміці, на рівні процесних потокових моделей.* Завершується організаційне бізнес-моделювання розробкою моделі структур даних, яка визначає перелік і формати документів, котрі супроводжують процеси.

Підхід реалізується у матричних моделях комерційної та функціональної відповідальності, етапів провесно-цільового опису компанії, розробки місії.

Висловимо деякі окремі міркування з приводу наведеного підходу.

Сильна його сторона полягає в тому, що процеси, котрі відбуваються в підприємстві, поки що в згорнутому, певним чином узагальненому вигляді ідентифікуються, класифікуються і, що особливо важливо, закріплюються за виконавцями (майбутніми "господарями" цих процесів).

На відміну від авторів, які під бізнес-процесом розуміють як окремі, несистематизовані господарські операції, так і управлінські дії, у даному контексті йдеться про групи процесів, про функції діяльності, навіть про "господарів" процесу.

Таке розуміння процесів сприяє їх поділу на процеси окремих сфер діяльності і проектуванню організаційної структури управління просторового зрізу в загальній системі управління провесно-функціонального типу.

Але продовження розвитку власного підходу, розстановлення чітких акцентів, що виключають ототожнювання функцій господарської діяльності й функцій управління, а також дають підстави визначити "господарів процесів" у сукупному економічному процесі, тобто логічного завершення підходу, поєднуючого просторовий зріз системи управління з часовим, функціональним її зрізом, в роботі немає. В цьому його слабка сторона.

Неоднозначним є, на нашу думку, розуміння місії підприємства. Якщо розглядається вже існуюча, стабільно функціонуюча фірма, місія якої визначена на самому початку її створення, навіть виникнення такої ідеї, тоді управління організаційним розвитком, а саме такому зв'язку вживається це поняття, не потребує її зміни, воно тут просто недоречно.

Організаційні зміни можуть бути необхідними з різних обставин: можливість опанування нових сегментів ринку матеріалів, продукції, послуг, використання яких потребує суттєвих організаційних змін в об'єкті управління; активізація ЗЕД; виникнення змін у зовнішньому середовищі, що пов'язані безпосередньо з системою управління та спричиняють відповідну реакцію в об'єкті; слабкі сторони системи управління та актуальність їх подолання; виникнення кризових ситуацій, подолання яких неможливо без здійснення достатніх заходів стосовно об'єкту і системи управління [5, с. 64–65].

Мало того, згідно з концепцією І. Ансоффа, в умовах постіндустріальної епохи на відміну від приростного стилю поведінки, котрий сповідує мінімізацію змін, перевага поступово надається підприємницькому стилю поведінки. Він передбачає принципово інше ставлення до змін: їх придушення та мінімізація поступаються прагненням до безперервних упереджуючих змін досягнутого стану [6, с. 234–235].

Наше ставлення до постійних змін висловлено в [5, с. 65]. У даному ж разі ми звертаємося до питання місії у контексті постійних змін. Треба визначитися, чи слід змінювати формулювання місії в кожному випадку зміни поведінки підприємства, чи залишити його в первісному значенні.

Зовсім інша справа, коли підприємство тільки зароджується. Чи можна визначити місію, якщо немає ще унікальності технологій, винятковості неіснуючого підприємства, ресурсів знань і умінь, навичків і досвіду, тобто ще не досягнуто якісних характеристик, потенціалу, про який веде мову С. Горелик? Ні, неможна. Залишається, мабуть, функціонувати йому поки що без місії виходячи з конкретних задач і цілей, що втілені в стратегічні і поточні плани. Саме вони, природно, можуть корегуватися, коли така потреба виникне, а місія тут ні до чого.

Слід також мати на увазі, що в підприємстві можуть виникати ситуації, що загрожують його економічній стійкості, навіть безпеці, а заходи, які вживаються для

© Валуєв Ю.Б., 2010

подолання негативних явищ, знову-таки пов'язані зі змінами в стратегії і тактиці поведінки, з проведенням реструктуризації, в крайньому разі – реінжинірингу. У цих умовах ніхто не згадає про місію, є вона, чи її немає, всі зусилля будуть цілком конкретними.

Місія в широкому розумінні – це, як наголошує С. Горелик [115], ділова концепція компанії, що викладена у вигляді 8–ми меморандумів і визначає взаємовідношення компанії з іншими суб'єктами. Проте – це вже конкретна модель поведінки, що, на відміну від місії, може змінюватися залежно від багатьох обставин.

Нарешті, місія розуміється як компроміс між попитом ринку, з однієї сторони, з другої – можливостями і бажанням компанії задовольнити ці інтереси. Погодитися з цим дуже важко, навіть неможливо. Незрозуміло, в чому ж тоді полягає місія – призначення (доля), т. ін., заради котрої люди об'єднуються і ведуть свою діяльність, у чому проявляються базові погляди, цінності, мотивації, про що йдеться в [7, с. 48]. У практичному розумінні, а мета публікації [115] саме така – практична, все до банальності просто: треба шукати в своїй діяльності компроміси.

У принципі ж, місія – поняття, на наш погляд, скоріше, соціальне, ніж економічне. Стосовно підприємства вона полягає в задоволенні сукупних інтересів усіх учасників виробництва: власника – в одержанні прибутку, персоналу – в одержанні заробітної плати, держави – в одержанні податків.

У реальному, практичному управлінні є сенс вживати поняття цілі: ставити цілі, класифікувати цілі, прагнути до їх досягнення тощо. До речі, алгоритм формування бізнес-моделі підприємства, що запропонована С. Гореликом, задачу цілепокладання не передбачає, що також є одним із недоліків його підходу.

2. Логіка управління і складові авторського підходу

На нашу думку, наступні етапи дослідження і розв'язання проблеми – послідовність розгляду, спрямованість, зміст і взаємозв'язок складових дають підстави вважати запропонований підхід системним, таким, який охоплює її в цілому.

1. *Загальна оцінка стану проблеми* має за мету розглянути сучасні зарубіжні та вітчизняні концепції з точки зору можливості чи недоцільності взяти їх на озброєння у розв'язанні проблеми недосконалості існуючої функціональної системи управління шляхом перебудови її в площину провесно-функціональної, певним чином поглибити їх, надати їм розвитку.

З боку об'єкта управління це концепції бізнес-процесів, формування прибутку внутрішніх підрозділів, внутрішніх стратегічних господарських підрозділів, ідентифікації підприємства як логістичної системи.

Зі сторони системи управління це концепції постійних упереджуючих змін в організаціях підприємницького стилю поведінки, контролінга як "управління управлінням", управлінського обліку.

2. *Визначення пов'язаних загальною метою концептуальних положень, які в сукупності складають методологію дослідження і розв'язання проблеми.* Спочатку необхідно усвідомити як проблему в її загальному значенні, так і концептуальний напрямок її вирішення. Без цього важко, мабуть неможливо перебудувати функціональну систему управління, що існує в промислових підприємствах на протязі багатьох десятиліть і дискредитувала себе з найважливіших змістовних параметрів.

3. *Системний аналіз об'єкту управління.* Виходячи з того, що економічна діяльність промислового підприємства охоплює господарські процеси, які відбуваються як на внутрішньому національному, так і на зовнішньому міжнаціональному ринках і в економічному смислі ці обидва напрямки відрізняються лише деякими специфічними правилами, умовами та іншими регламентами, тобто за складом і змістом в основному повторюють один одного, – декомпозицію сукупного економічного процесу спочатку слід здійснювати відносно підприємства як цілісної системи.

На цьому першому кроці системного аналізу треба виділити із загальної сукупності окремі специфічні за призначенням і змістом види процесів і, таким чином, ідентифікувати їх як процеси основних сфер діяльності підприємства в значенні підсистем більш великої системи та об'єктів, які потребують формування адекватної організаційної структури управління в її просторовому зрізі.

На другому кроці аналізу зовнішньоекономічний напрямок як сукупний процес розглядається вже у значенні цілісної системи економічних процесів, які виходять за межі національного ринку та відбуваються практично в багатьох або в усіх сферах діяльності підприємства – інвестиційній, постачальницькій, виробничій, збутовій тощо поряд із процесами внутрішньоекономічними. Тоді за відношенням до зовнішньоекономічного напрямку вони ідентифікуються як підсистеми першого порядку, до аналогічних сфер діяльності підприємства – як підсистеми нижчого рівня, другого порядку.

4. *Можливі наслідки системного аналізу об'єкта у виборі організаційних моделей управління.* Такий розгляд процесу дає підставу вважати можливим існування одного з двох підходів до системної декомпозиції об'єкту, різних за своєю спрямованістю і наслідками.

Перший засновується на збереженні існуючого поділу підприємства як економічної системи на підсистеми, котрі включають до себе однорідні сукупності господарських процесів. Тоді процеси ЗЕД – є лише частиною сукупних процесів відповідних сфер діяльності.

У такому разі можливі дві управлінські моделі: в одній – управління процесами ЗЕД на рівні окремих сфер діяльності здійснюють лінійні керівники – господарі процесів, на рівні вищої адміністрації – функціональні управлінські підрозділи. Друга – потребує організації відділу ЗЕД, який певним чином втручається в управлінський процес, відтягуючи на себе частину повноважень, тобто здійснює управління паралельно з лінійними керівниками.

Прикладом обґрунтованого, доцільного створення відділу зовнішньоекономічної діяльності є досвід ВАТ "Первоуральский новотрубный завод", продукція якого постачається приблизно в 25 зарубіжних країн. Відділ був організований ще в 1991 р. і реалізує такі основні завдання:

– пошук ринків збуту продукції за вільноконвертуєму валюту;

– організація завантаження виробництва експортними замовленнями;

– пошук пропозицій іноземних інвесторів;

– підготовка, оформлення та організація виконання контрактів на поставки експортної продукції.

Відповідно до покладених на нього завдань відділ виконує наступні функції:

– організація експорту: проведення маркетингових досліджень, встановлення договірних відношень з безпосередніми експортерами та організаціями–посередниками, участь у переговорах, розробка та оформлення контрактів на поставку продукції за валюту в далеке зарубіжжя;

– участь у плануванні, контролі, регулюванні ЗЕД, організація документації, робота з представниками іноземних фірм, які прибувають на завод, організація реклами, підвищення кваліфікації персоналу тощо.

Відділ взаємодіє практично з усіма відділами підприємства, котрі безпосередньо ведуть ЗЕД, а також здійснюють інформаційну та іншу пов'язану з нею діяльність [8, с. 115–116].

Інші організаційні рішення можуть вироблятися та впроваджуватися в практику менших за обсягом ЗЕД підприємств, але в будь-якому разі вони повинні бути адекватними реальним системним характеристикам і умовам підприємства.

Другий підхід засновується на майже повному відокремленні процесів ЗЕД, на виділенні їх у самостійну сферу. Тоді створюється окрема організаційна структура, що інтегрує як розмаїття самих процесів, так і певний обсяг функцій управління.

В обох випадках у разі необхідності на відповідних рівнях компетенції створюються проектні структури з чіткими функціями, повноваженнями, відповідальністю.

У будь-якому разі управління процесами ЗЕД органічно “вписується” в загальну систему управління провесно-функціональної спрямованості.

5. *Формування системи цілей.* Ця дуже важлива і відповідальна складова функції планування полягає в тім, щоб визначити ключові напрямки поведінки підприємства в цілому, а відтак, і підрозділів усіх його сфер, що безпосередньо ведуть як господарську, так і управлінську діяльність, сформувати стратегічну програму розвитку, визначивши в ній головні напрямки і конкретні цілі, перевести їх змістовні цільові установки в площину кількісних економічних показників відповідно до стратегічного, тактичного (поточного) й оперативного рівнів управління, в яких конкретизуються цілі кожного структурного підрозділу “господаря процесу”.

Йдеться, таким чином, про створення всеохоплюючої системи цілепокладання, що завершується побудовою “дерева” цілей. На верхівці його знаходиться генеральна економічна ціль підприємства, на гілках – її розгорнення у вертикальному і горизонтальному розрізах.

Конкретизація цілей в економічних показниках підрозділів – є відправним моментом у розробці адекватних інформаційних моделей бухгалтерського обліку, що ґрунтуються на класифікаціях процесів, ресурсів, витрат, доходів, прибутку, по-перше, у визначенні ефективних методів контролю, по-друге, в оцінці і стимулюванні результатів, – по-третє.

6. *Обґрунтування і розробка організаційної структури “господарів процесів”,* яка характеризує просторовий зріз системи управління.

Підґрунтям розробки організаційної структури підрозділів – “господарів процесів” є базова класифікація економічного процесу, що засновується на поєднанні, взаємозалежності двох ознак: відношення процесів до окремих стадій кругообігу і їх призначення у забезпеченні виробництва.

Ідентифіковані таким чином як процеси окремих сфер діяльності підприємства вони створюють просторову основу для формування адекватної структури процесного її зрізу.

7. *Визначення складу, цілей, принципів і форм організації функцій управління.* Практично зазначені питання становлять прерогативу власника та адміністрації підприємства, і всі пов’язані з ними рішення в повній мірі стосуються управління ЗЕД. Такими, єдиними для всіх сфер діяльності є рішення щодо цілей і принципів. Але ЗЕД, якщо вона виділена в окрему сферу організаційно, може бути виключенням із цього підходу, коли йдеться про наповнення організаційної структури загальними функціями управління цим видом діяльності.

Можливі два підходи до їх розміщення: централізований та децентралізований. Перший підхід полягає в тому, що функції планування, обліку, контролю, регулювання, аналізу процесів, ресурсів, витрат, доходів і результатів підприємства та його сфер діяльності покладено на штабні служби, а в організаційних структурах, які безпосередньо ведуть господарську діяльність у відповідних сферах, виконуються лише обмежені управлінські процедури.

Другий – передбачає широку децентралізацію функцій в структури, котрі безпосередньо здійснюють господарські процеси, і це дає можливість створити в них завершений цикл управління процесами кожної окремо взятої сфери. Він актуальний перш за все для дочірніх підприємств і представництв, які винесено за межі підприємства, проте з успіхом може бути використаний в звичайній організаційній структурі, бо все залежить від конкретних обставин.

8. *Введення до структури процесного типу функцій управління* – організації, планування, обліку, контролю, аналізу, регулювання, що переводить структури зі статичного стану в динамічний, поєднує процесний і функціональний підходи, робить їх дієздатними.

9. *Визначення рівнів компетенції в системі управління.* Розробка організаційної структури провесно-функціонального типу, з одного боку, й економічного механізму, з другого, мають вестися виходячи з розмежування рівнів компетенції в цілісній системі управління і в зв’язку з різними обсягами повноважень, обмежень і відповідальності, що делегуються власником на нижні рівні – компетенції правління (генеральної дирекції), керівників підрозділів, де безпосередньо відбуваються господарські процеси. На рівні правління будуть знаходитися переважно підрозділи функціонального спрямування, що координують діяльність і узагальнюють певну інформацію, на рівні “господарів процесів” – структури процесного спрямування з набором функцій для комплексного управління процесами кожної конкретної сфери діяльності.

Принципово різний механізм буде застосовано щодо підрозділів різних рівнів компетенції. Діяльність функціональних структур на рівні правління краще за все оцінювати і стимулювати за якісними показниками, структур процесного спрямування – з кількісних.

10. *Обґрунтування на концептуальному рівні базових економічних моделей,* згідно з якими доцільно вести планування, облік, контроль, оцінку і стимулювання процесів ЗЕД, – моделей витрат, доходів, прибутку. Різні процеси потребують вживання адекватних моделей. В одному випадку це може бути модель витрат, у другому – доходу, в третьому – прибутку. Тут усе залежить від економічного змісту самого процесу.

Для підприємства в цілому і для ЗЕД у тому числі є актуальним вибір механізму внутрішньовиробничого управління економічними процесами підрозділів, які безпосередньо ведуть господарську діяльність. Треба чітко визначитися стосовно доцільності використання різного роду умовних показників, цін т. ін. Це перш за все стосується виробничих підрозділів підприємств-резидентів і сумісних виробництв підприємств-партнерів, які мають складну (цехову) організацію з технологічним характером розподілу виробничого процесу.

11. *Розробка нових та уточнення існуючих класифікацій* господарських процесів, ресурсів, витрат, доходів, прибутку, що слугують підґрунтям побудови їх планових і облікових інформаційних моделей.

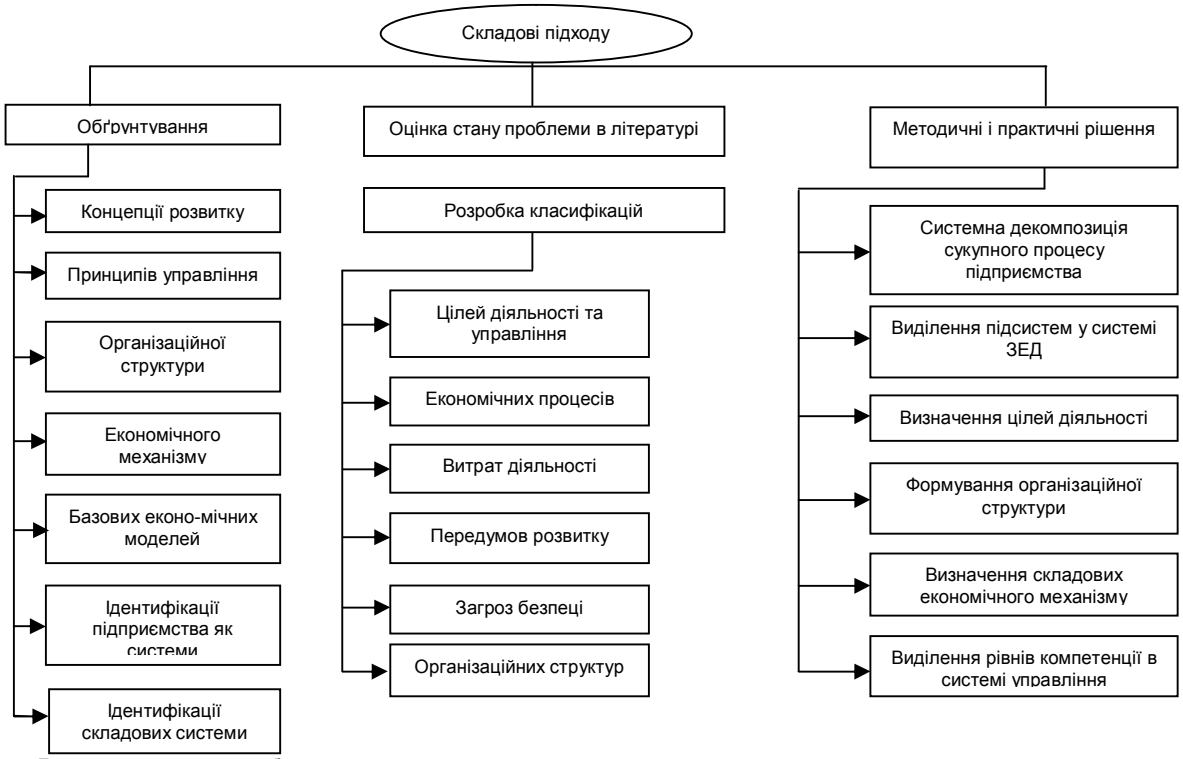
12. *Використання передумов розвитку і здійснення заходів безпеки в побудові / вдосконаленні системи управління.* Вирішуючи задачу побудови системи управління провесно-функціонального типу, треба брати до уваги як зовнішні передумови, що впливають на процес розвитку, проте від підприємства не залежать, так і внутрішні, котрі в своїй більшості знаходяться під його власним впливом.

Водночас саме на стадії перебудови системи необхідно вмонтувати в неї механізми протидії загрозам безпеці підприємства для того, щоб вони могли діяти, не чекаючи кризових й інших ситуацій, що порушують стійкість підприємства, заважають досягненню цілей.

Важливе значення мають у даному разі класифікації передумов і загроз, які розкривають їх склад і сутність і дають змогу, по-перше, усвідомити їх, по-друге, слугувати підґрунтям використання одних і протидії другим.

13. *Розробка стандартів та інших регламентів функціонування системи управління*, зокрема: положень про підрозділи підприємства, що безпосередньо здійснюють господарські процеси, а також мають суто функціональне призначення; посадових регламентів персоналу, інструкцій щодо порядку виконання окремих функцій та їх складових, наприклад, робочу інструкцію з планування, обліку, контролю витрат виробництва і калькування собівартості продукції, положення з оцінки діяльності і стимулювання колективів підрозділів і посадовців.

14. Інші необхідні складові підходу пов’язуються з визначенням завдань щодо окремих функцій управління, класифікацією організаційних структур, т. ін. Блок-схему алгоритму системного підходу показано на рис. 1.



Джерело: власна розробка.

Рис. 1. Блок-схема алгоритму системного підходу до перебудови системи управління

Висновки та перспективи подальших досліджень. 1. Бізнес-інжиніринг як метод, що пропонується для перебудови системи управління в напрямку посилення її процесної орієнтації, звичайно ж, містить конструктивні елементи і може вживатися з користю для справи. Але багато уваги приділяється в розглянутій його інтерпретації визначенню місії підприємства, і це відволікло розробника від деяких дійсно важливих завдань, які потрібно вирішити в зв'язку з інтегруванням процесного і функціонального підходів у вдосконаленні системи управління.

2. На відміну від попередників, визначено логіку і сукупність процедур, які складають алгоритм системного підходу до поєднання цих двох напрямків розв'язання проблеми і охоплює широке коло питань системного аналізу об'єкту управління в контексті перебудови існуючої системи.

3. Система управління промисловим підприємством ідентифікована як провесно-функціональна, така, що:

– в статиці вона є адекватною складу і призначенню специфічних процесів основних сфер діяльності підприємства, в яких безпосередньо відбуваються господарські процеси;

– у динаміці зосереджує в кожному такому підрозділі функції планування, обліку, контролю, аналізу, регулювання і здатна в зв'язку з цим здійснювати повний управлінський цикл об'єктом, який знаходиться в компетенції відповідної організаційної структури;

– її підрозділи функціонують за допомогою економічного механізму, що передбачає планування, контроль і стимулювання показників, котрі відображають виключно їх власні зусилля і відповідальність;

– всі підрозділи є органічними її складовими і підпорядковані структурам, які знаходяться на рівнях компетенції власника і правління.

Подальший розвиток системного підходу потребує конкретизації відповідних його складових в: організаційному, методичному та інформаційному відношенні.

Список використаної літератури:

1. *Редькін О.С.* Сучасні концепції корпоративного управління // Вісник соц.-екон. дослід., вип. II, Одеськ. держ. екон. Ун-т. – Одеса, 2002, – с. 8-12. 2. *Валуев Ю.* Не альтернатива, а симбиоз процессного и функционального подходов в создании и развитии системы управления предприятием // Экономіст. – № 11. – 2008. – с. 70-75. 3. *Горелик С.* Бизнес-инжиниринг и управление организационным развитием [электронный ресурс] Горелик С. – Режим доступа: http://www.orgmaster.ru/E-mail: orgmaster@spb.ru 4. *Акулов В.Б., Рудаков М.Н.* Теория организации. Учебное пособие. – Петрозаводск: ПетрГУ [Электронный ресурс] Акулов В.Б., Рудаков М.Н. – режим доступа: http://www.aup.ru/books/m150/26 htm. 5. *Валуєв Ю.* Принципи і методи побудови і розвитку системи управління підприємством: проблема стабільності і змін // Економіст. – 2006. – № 11. – с. 62-67. 6. *Ансофф И.* Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 579 с. 7. *Мильнер Б.З.* Теория организации: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА–М, 2002. – 480 с. 8. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: Учебник для вузов / Л.Е. Стровский, С.К. Казанцев, Е.А. Паршина и др.; Под ред. проф. Л.Е. Стровского. 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 847 с.

ВАЛУЄВ Юрій Борисович – докторант Інституту проблем ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України