

ВИДІЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ОРГАНІЗАЦІЙНА ПЕРЕДУМОВА ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО БЮДЖЕТНОГО УПРАВЛІННЯ

Анотація. Розглянуто теоретичні підходи до виділення основних груп бизнес-процесів підприємства та запропоновано класифікувати бизнес-процеси підприємства на основі загальносистемних видів діяльності. На основі запропонованого підходу проведено ідентифікацію бизнес-процесів підприємства кондитерської промисловості. Представлено послідовність побудови операційних та зведених бюджетів підприємства на основі бизнес-процесів.

Аннотация. Рассмотрены теоретические подходы к выделению основных групп бизнес-процессов предприятия и предложено классифицировать бизнес-процессы предприятия на основе общесистемных видов деятельности. На основе предложенного подхода проведено идентификацию бизнес-процессов предприятия кондитерской промышленности. Представлена последовательность построения операционных и сводных бюджетов предприятия на основе бизнес-процессов.

Annotation. The theoretical approaches to the groups of business processes identification are considered and the proposition to classify the business processes of enterprise on the basis of the system-wide activities is made. On the basis of this approach the identification of business processes of the confectionery company is carried out. The sequence of the operational and consolidated budget forming based on business processes is introduced.

Ключові слова: бизнес-процес, бюджетне управління, процесно-орієнтоване бюджетування, основний бизнес-процес, допоміжний бизнес-процес, бизнес-процес управління.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища забезпечення сталого розвитку підприємства можливо лише за умови впровадження ефективних інструментів управління доходами та витратами підприємства. Одним із шляхів удосконалення фінансового управління на підприємстві є впровадження бюджетування, що забезпечує повний цикл управління усім комплексом ресурсів підприємства через розробку та ухвалення бюджетів. У той же час розширення спектра видів діяльності сучасного підприємства, пов'язаних, зокрема, із управлінням відносинами із споживачами, розвитком та навчанням персоналу, інформаційним забезпеченням, знижує можливості підприємства виявляти джерела необґрунтованого зростання витрат та потребує удосконалення підходів до управління витратами. Зокрема, високу практичну цінність в умовах ускладнення внутрішнього середовища підприємств доводить застосування процесно-орієнтованого управління витратами та побудоване на його основі бюджетне управління, організаційною передумовою впровадження якого є попереднє виділення бизнес-процесів підприємства.

Теоретичним та практичним аспектам виділення та регламентації бизнес-процесів підприємства приділено праці таких зарубіжних та вітчизняних вчених, як Б. Андерсен [1], М. Хаммер [2], М. Портер [3], В. Шеер [4], В. Рєпін [5], В. Єліферов [5], А. Бортнік [6], Т. Лепейко [7]. Проте недостатньо дослідженими залишаються питання ідентифікації бизнес-процесів підприємства для цілей бюджетування із подальшим переведенням їх у формати операційних бюджетів, що і зумовлює актуальність теми дослідження.

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів виділення бизнес-процесів та формування на їх основі бюджетів підприємства на прикладі підприємства кондитерської промисловості.

Більшість дослідників є одностайними у визначенні терміна "бизнес-процес", визначаючи його як "логічну послідовність пов'язаних дій, що перетворюють вхід у вихід" [1]. Проте дане визначення є універсальним для більшості процесів, що відбуваються навколо, та не відображає відмінних рис саме бизнес-процесу. Тому доцільно додати, що бизнес-процес – цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, що використовують ресурси підприємства для переробки вхідних матеріальних, грошових, інформаційних потоків у вихідні результати з метою задоволення потреб внутрішніх і зовнішніх споживачів. Отже, основний акцент у наведеному визначенні зроблено на цільову спрямованість процесу та його клієнтоорієнтованість.

У науковій літературі [3; 5 – 8] представлено значну кількість підходів до класифікації та визначення переліку бизнес-процесів (БП), порівняльна характеристика яких наведена у табл. 1. Переважна більшість дослідників виділяють дві групи БП – основні, що лежать на шляху створення основних продуктів підприємства та додають до продукту цінність для споживача, та допоміжні (у різних джерелах – підтримуючі, забезпечуючі, вторинні), що забезпечують діяльність основних процесів і додають до продукту вартість. Група БП управління, результатом яких є скоординована та ефективна організація виконання БП двох інших груп, здебільшого розглядається як складова частина основних та забезпечуючих БП, в окрему групу виділяються лише процеси стратегічного управління, в результаті яких визначається головний курс розвитку підприємства.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика підходів до класифікації бизнес-процесів

Підхід (автор, організація)	Групи бізнес-процесів		
	основні БП	допоміжні БП	БП управління
1	2	3	4
М. Портер [3]	забезпечення поставок сировини, випуск продукції, збут продукції, маркетинг і продаж, післяпродажне обслуговування	фінансова діяльність і планування; управління людськими ресурсами; розвиток технологій; матеріально-технічне забезпечення	БП управління розглядаються невідривно від основних БП (управління виробництвом) або у складі допоміжних БП

Закінчення табл. 1

1	2	3	4
Міжнародна бенчмаркінгова палата [7]	вивчення ринків, розробка продуктів та послуг, виробництво і постачання продуктів та послуг, маркетинг та продаж, виставлення платіжних вимог, сервісне обслуговування, розробка бачення та стратегії	управління кадрами, їх професійний та кар'єрний розвиток, управління фінансовими та матеріальними ресурсами, управління зовнішніми зв'язками, управління змінами	стратегічне управління входить до складу основних БП, у той час як поточне управління функціональними сферами підприємства належить до допоміжних БП
Європейська мережа вивчення перспективних показників (програма ENAPS) [8]	розробка продукції, виявлення потреб споживачів, виконання замовлень, обслуговування споживачів	підтримка (фінансовий менеджмент, управління людськими ресурсами, поточний ремонт і обслуговування обладнання), перспективний розвиток	БП поточного управління розглядаються в рамках основних БП (напр., планування й управління виробництвом), виділений бізнес процес стратегічного планування в рамках БП перспективного розвитку
В. Рєпін, В. Єліферов [5]	маркетинг, закупівлі, виробництво, зберігання, постачання продукції, сервісне обслуговування	підготовка кадрів, сервісне обслуговування обладнання, фінансове та бухгалтерське забезпечення, ІТ-забезпечення	стратегічне управління, техніко-економічне планування, економічний аналіз заходів, діловодство
Бортнік А. М. [6]	внутрішня логістика, виробництво, зовнішня логістика, маркетинг і збут, післяпродажне обслуговування та сервіс	матеріально-технічне забезпечення, підтримка інфраструктури підприємства, управління трудовими ресурсами, розвиток технологій	БП управління не виділяються автором в окрему групу БП
Абдикеев Н. М. [9]	виробництво продукції, проектування, маркетинг, збут	матеріально-технічне забезпечення, управління інфраструктурою, управління персоналом; логістика	стратегічне планування; бюджетування, менеджмент якості

Таким чином, основним критерієм розподілу бізнес-процесів на основні та допоміжні є вихідний результат процесу та його значення у створенні цінності для споживача. Однак між авторами різних підходів простежується суперечливість щодо встановлення приналежності бізнес-процесу матеріального постачання до групи основних чи допоміжних бізнес-процесів, а також розходження у поглядах щодо необхідності виділення бізнес-процесів управління у самостійну групу процесів.

Зважаючи на те, що розділення діяльності підприємства на окремі бізнес-процеси використовується саме як метод системного аналізу, виявляється доцільним запропонувати класифікацію бізнес-процесів організації саме за видами загальносистемної діяльності, до яких належать основна, забезпечуюча, обслуговуюча та управлінська діяльність.

У табл. 2 представлено виділення бізнес-процесів згідно із загальносистемними видами діяльності на прикладі підприємства кондитерської промисловості. Варто зазначити, що спеціалізація діяльності підприємства на переробці давальницької сировини та централізація процесів закупівлі та збуту через функціональні підрозділи корпорації, до складу якої входить підприємство, зумовлює неповноту функцій, що виконуються підприємством, та передачу частини бізнес-процесів на виконання до центральних органів управління корпорацією. Оскільки метою ідентифікації бізнес-процесів кондитерського підприємства є подальша розробка на їх основі процесно-орієнтованих бюджетів, то важливим є визначити приналежність бізнес-процесу до того чи іншого центру фінансової відповідальності (ЦФВ) та встановити основні показники витрат та доходів, що виникають у ході процесу та будуть закладені у бюджет бізнес-процесу.

Таблиця 2

Виділення бізнес-процесів підприємства кондитерської промисловості

Назва БП	Декомпозиція БП	ЦФВ	Натуральні та вартісні показники витрат/доходів БП
1	2	3	4
Основні бізнес-процеси			

Виробництво готової продукції (на прикладі шоколадного цеху)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підготовка сировини та напівфабрикатів у визначених технологією пропорціях. 2. Приготування цукеркової маси. 3. Формування корпусів цукерок. 4. Глазурування корпусів цукерок. 5. Упаковка цукерок. 6. Вантаження готової продукції у гофрокартонну тару 	центр витрат	обсяг сировини та напівфабрикатів, кількість відпрацьованих годин робітників-відрядників, тривалість виробничого циклу, кількість виробничих циклів, сума амортизаційних відрахувань основного обладнання, обсяг готової продукції
--	--	--------------	--

Продовження табл. 2

1	2	3	4
Контроль якості готової продукції	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відбір зразків готової продукції для проведення аналізу. 2. Проведення лабораторних досліджень якості готової продукції 3. Формування заключного висновку щодо відповідності стандартам якості 	центр витрат	витрати на оплату праці працівників служби якості, амортизація приміщення лабораторії та лабораторного обладнання, вартість реагентів для проведення дослідження
Зберігання готової продукції	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вантаження готової продукції на транспортні засоби. 2. Переміщення готової продукції до складу. 3. Розвантаження та розстановка готової продукції у складському приміщенні 	центр витрат	витрати на оплату праці вантажників та комірників, витрати на паливно-мастильні матеріали, амортизація транспортних засобів та складського приміщення
Збут готової продукції	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оформлення документації на продаж готової продукції. 2. Вантаження готової продукції на транспортні засоби. 3. Транспортування готової продукції до підприємства-замовника. 4. Проведення розрахунків із покупцем 	центр витрат, центр доходів	витрати на оплату праці менеджерів зі збуту, вантажників та водіїв, амортизація транспортних засобів, офісної техніки та приміщення відділу збуту, канцелярські витрати, сума доходів від реалізації продукції
Забезпечуючі бізнес-процеси			
Постачання сировини та матеріалів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначення потреби у матеріальних ресурсах. 2. Оформлення заявки на постачання необхідного обсягу сировини та матеріалів. 3. Реєстрація видаткової накладної. 4. Проведення розрахунків із постачальниками. 5. Розвантаження сировини на склад. 6. Зберігання сировини та матеріалів на складі. 7. Передача сировини та матеріалів до виробничих цехів 	центр витрат	витрати на оплату праці економістів ПЕВ, працівників відділу МТП, вантажників та комірників, амортизація офісної техніки та приміщення відділу ПЕВ, відділу МТП, складського приміщення
Постачання енергетичних ресурсів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначення потреби в енергетичних ресурсах для виробництва продукції та забезпечення потреб допоміжних цехів. 2. Переробка вхідних енергетичних ресурсів у пар та холод. 3. Передача та розподіл енергетичних ресурсів між виробничими цехами 	центр витрат	витрати на оплату праці працівників енергетичної служби, амортизація енергетичного обладнання та приміщення енергетичного цеху
Кадрове забезпечення	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначення потреби у персоналі. 2. Пошук та відбір персоналу. 3. Адаптація та навчання персоналу. 4. Розстановка персоналу. 5. Облік робочого часу працівників. 6. Розрахунок витрат на оплату праці персоналу 	центр витрат	витрати працівників відділу кадрів і відділу праці та ЗП, амортизація приміщення й офісної техніки відділів, витрати на послуги зв'язку та канцелярські товари
Бухгалтерське забезпечення	<ol style="list-style-type: none"> 1. Реєстрація господарських операцій та бухгалтерських документів. 2. Формування бухгалтерських звітів. 3. Надання звітної документації органам регулювання та контролю 	центр витрат	витрати на оплату праці працівників бухгалтерії, амортизація приміщення та офісної техніки бухгалтерії, витрати на канцелярські матеріали
Юридичне забезпечення	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підготовка та розгляд договорів із постачальниками та споживачам. 2. Вирішення господарських спорів. 3. Надання юридичних консультацій 	центра витрат	витрати на оплату праці працівників юридичного відділу, амортизація приміщення та офісної техніки юридичного відділу, витрати на канцелярські матеріали
Обслуговуючі бізнес-процеси			

Сервісне обслуговування обладнання та інструментів	1. Проведення технічних оглядів обладнання. 2. Визначення потреби та графіка проведення ремонтів. 3. Проведення ремонтів обладнання. 4. Змазування обладнання, наточка інструменту	центр витрат	витрати на оплату праці робітників ремонтного господарства, амортизація приміщення та обладнання, призначеного для ремонту, витрати на мастильні та допоміжні матеріали
--	---	--------------	---

Закінчення табл. 2

1	2	3	4
БП управління			
Управління виробництвом	1. Планування виробничої програми основних цехів. 2. Організація роботи основних та допоміжних робітників. 3. Контроль за виконання виробничого плану	центр витрат	витрати на оплату праці працівників ПЕВ, начальників цехів
Фінансове управління	1. Визначення собівартості продукції та ціноутворення. 2. Планування прибутку підприємства та контроль за виконанням плану. 3. Планування основних техніко-економічних показників діяльності підприємства. 4. Управління потоками грошових коштів	центр витрат	витрати на оплату праці працівників ПЕВ, бухгалтерії, амортизація приміщення та обладнання ПЕВ, канцелярські витрати, амортизація програмного забезпечення, витрати на послуги зв'язку

Ідентифікація бізнес-процесів із одночасним визначенням переліку ресурсів на їх виконання створює основу для формування натурально-вартісних бюджетів у розрізі процесів підприємства із подальшим їх об'єднанням за центрами фінансової відповідальності та консолідацією у зведені бюджети підприємства. Процес формування бюджетів підприємства на основі бізнес-процесів узагальнено можливо представити у вигляді такої послідовності.

1. Ідентифікація бізнес-процесів підприємства.
2. Визначення переліку ресурсів, що споживаються бізнес-процесами.
3. Визначення статей доходів підприємства від реалізації бізнес-процесу.
4. Обґрунтування вибору драйверів витрат для розподілу непрямих витрат між бізнес-процесами.
5. Проведення вартісної оцінки реалізації бізнес-процесу та формування його бюджету.
6. Консолідація бюджетів бізнес-процесів у бюджети центрів фінансової відповідальності.
7. Формування зведених бюджетів підприємства.

На рисунку наведена загальна схема формування бюджетів підприємства на основі бізнес-процесів.

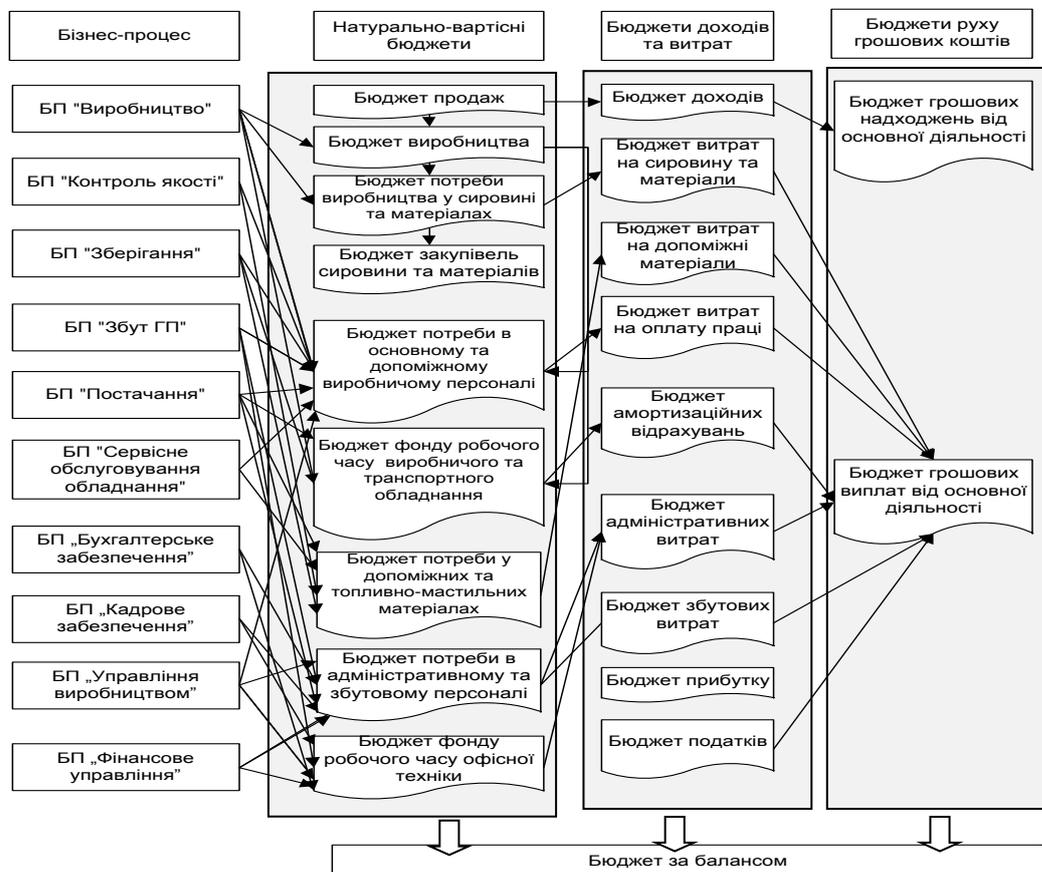


Рис. Схема формування бюджетів підприємства на основі процесного підходу

Практична значущість дослідження полягає в удосконаленні підходу до виділення бізнес-процесів підприємства на основі загальносистемних видів діяльності, що дозволяє структурувати діяльність організації та створити організаційні передумови для впровадження процесно-орієнтованого бюджетування. Розділ діяльності підприємства на окремі бізнес-процеси та операції дозволяє при укладанні бюджетів підприємства виявляти непродуктивні витрати, що виникають внаслідок нераціонального виконання операцій чи дублювання функцій, та сприяти зростанню ефективності діяльності підприємства та його фінансової стійкості.

Наук. керівн. Плоха О. Б.

Література: 1. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен. – М. : РИА "Стандарты и качество", 2003. – 272 с. 2. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 256 с. 3. Портер М. Е. Конкуренция / М. Е. Портер ; пер. с англ. – М. : ИД "Вильямс", 2005. – 608 с. 4. Шеер А. В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы / А. В. Шеер. – М. : Весть-МетаТехнология, 1999. – 348 с. 5. Елиферов В. Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление : учебник / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 319 с. 6. Бортнік А. М. Процесне управління бізнесом (за матеріалами меблевих підприємств Київського регіону) : автореф. дис. канд. екон. наук / А. М. Бортнік. – К., 2010. – 20 с. 7. Лепейко Т. І. Ідентифікація та порівняння окремих факторів гнучкості бізнес-процесів підприємства / Т. І. Лепейко // Економічні науки. Серія "Економіка та менеджмент" : збірник наукових праць ; Луцький національний технічний університет. – 2010. – № 7(26). – С. 41–50. 8. ENAPS. Deliverable F3-4: A Set of Refined and Agreed Performance Indicators Defined by Business Processes. ENAPS, Galway, Ireland, 1997. 9. Реинжиниринг бизнес-процессов / Н. М. Абдикеев, Т. П. Данько, С. В. Ильдеменов и др. – М. : ЭКСМО, 2005. – 592 с.