Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки

Ефективна ЕКОНОМІКА

Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет

№ 7, 2012

УДК 658.14/17:629.73 (043.3)

О. В. Веселовська,
аспірантка,
Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана, м. Київ

ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ВІТЧИЗНЯНИХ АВІАБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ НА ПРОЦЕСНІЙ ОСНОВІ

ORGANIZATION OF THE PROCESS-BASED COST MANAGEMENT SYSTEM AT THE DOMESTIC AIRCRAFT BUILDING ENTERPRISES

Анотація. *У статті докладно розглянуто особливості організації системи управління витратами за процесами на авіабудівних підприємствах. Розглянуто основні етапи формування запропонованої системи. Встановлено зміст цілей управління та відповідальних за їх виконання. Окреслено типові проблеми підприємств авіабудівної галузі при організації системи управління витратами за процесами.*

Annotation. *The peculiarities of the process-based cost management system organization at the aircraft building enterprises are studied in the article in details. The main phases of the proposed system formation are considered. The content of the management purposes and employees responsible for their implementation are determined. The typical problems of the aircraft building industry enterprises connected with the organization of process-based cost management system are formulated.*

Ключові слова: *витрати, управління витратами, система управління витратами, процеси, інформаційні потоки.*

ВСТУП. Висока вартість комплектуючих, обмеженість доступу до ресурсів, висока конкуренція та неможливість підвищення цін на готову продукцію змушує авіабудівні підприємства шукати шляхи раціоналізації витрат та можливості їх зниження. Діючі системи управління витратами авіабудівних підприємствах не в змозі поставити надійного бар'єра зростанню витрат, знизити непродуктивні витрати матеріальних, трудових і енергетичних ресурсів. Поряд із дією дійсно об'єктивних причин, неухильне зростання витрат на авіабудівних підприємствах багато в чому визначається відсутністю активних спроб розробки і впровадження ефективного механізму управління ними.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ. Дослідження теоретичних основ та практичного застосування різних систем управління витратами знайшли своє відображення в працях вітчизняних і зарубіжних учених: Аврової І.А, Безруких П.С., Бірюліна Д.П., Стукова С.А., Турило А.М., Уракова Д.У.. Основні проблеми розвитку промислових підприємств досліджували такі науковці, як: Т. Бень, С. Довбня, С. Салига, Г. Семенов, М. Чумаченко, В. Фурман та ін. Однак більшість праць вітчизняних фахівців орієнтована на окремий аналіз витрат промислових підприємств, а світова економічна література, зокрема праці Є. Брігхема, Дж. Гібсона, К. Макхема, Д. Морріса, Г. Фанделя, Ч. Хорнгрена, Д. Фостера, орієнтовані переважно на коло питань, пов'язаних із теорією організації промисловості та стратегічним управлінням витратами. Однак, при всій важливості проведених досліджень потребують подальшого розвитку питання розробки конкретних механізмів пошуку і реалізації внутрішніх резервів економії витрат підприємств авіабудівної промисловості. Незавершеність наукових розробок у галузі вдосконалення управління витратами підприємства та істотна практична значущість цієї проблеми для розвитку авіабудівних підприємств підкреслює об'єктивний характер актуальності теми дослідження.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ. Усебічно розглянути особливості організації системи управління витратами за процесами на авіабудівних підприємствах. Визначити її основні етапи, встановити зміст цілей управління та відповідальних за їх виконання. Виявити основні проблеми організації запропонованої системи та дослідити можливості їх вирішення.

РЕЗУЛЬТАТИ. Управління за процесами – ефективний та сучасний інструменту управління витратами, який виступає своєрідною альтернативою традиційним підходам, дозволяє більш точно визначити потребу в ресурсах для виконання планів виробництва та продаж, допомагає в досягненні таких цілей як виявлення резервів мінімізації витрат та процесів, в яких ресурси використовуються неефективно. Однак, необхідно розуміти, що організація системи управління витратами за процесами, в першу чергу, потребує надійної інформаційної підтримки, адже саме за рахунок безперервного руху інформаційних потоків відбуватиметься постійний перегляд та корегування витрат за тим, або іншим процесом, тобто інформаційна модель управління витратами буде постійно коригуватися та змінюватися. На жаль, сьогодні відсутнє програмне забезпечення, яке б, задовольняючи всі вимоги, повністю враховувало особливості управління за процесами.

З нашої точки зору, для забезпечення управління та планування за процесами необхідна програма, яка б відслідковувала витрати і фіксувала фактичні результати у розрізі видів діяльності. З метою вирішення проблеми неузгодженості між системами планування та контролю, також доцільним було б розширення функціоналу програми, з введенням додаткової опції класифікації інформації. На переважній більшості авіабудівних підприємств використовується програма для планування ресурсів (ERP), яка є зручною та зрозумілою у використанні. Основними модулями ERP виступають: модуль сховища даних, у якому відбувається формування даних по вертикалі та враховуються всі результати господарської діяльності; модуль управлінської інформації, де підтримуються прийняття рішень з врахуванням інформації по вертикалі та горизонталі управління [4]. Ми вважаємо, що в межах функціональних можливостей системи слід виділити додатковий модуль трансформації процесів, основним призначенням якого є розподіл витрат по горизонталі з виділенням витрат на рівні виду діяльності. У процесі своє діяльності не лише авіабудівні підприємства, але й інші представники промисловості, повинні прагнути до використання інструментів попереднього контролю витрат, а не концентруватися лише на фіксації їх фактичних величин, тож, очевидно, що необхідність розробки інструментів (комп'ютерних програм), які б трансформували дані про операції з EPR-систем в управлінську інформацію з'явилася давно.

Система управління витратами за процесами є складним, багатоелементним утворенням, тож її організація повинна відбуватися не хаотично, а поетапно, з попередньою ідентифікацією «входів» та «виходів» кожного процесу (табл. 1).

Таблиця 1.

Технологія управління витратами за процесами на вітчизняних авіабудівних підприємствах

Вхід	Етапи реалізації процесного підходу до управління	Вихід
Інформація про існуючі підрозділи підприємства та процеси всередині цих підрозділів	Визначення повної системи процесів на підприємстві	Загальна система існуючих процесів в цілому по підприємству

Інформація про загальну систему процесів в цілому по підприємстві та окремо по кожному підрозділу	Визначення послідовності, взаємозв'язку та взаємодії процесів	Загальна схема взаємозв'язків між процесами в цілому по підприємстві та окремо по кожному підрозділу
Інформація про загальну систему процесів в цілому по підприємстві та окремо по кожному підрозділу	Визначення ключових процесів з огляду на стратегічні цілі підприємства	Система ключових процесів в цілому по підприємству
Інформація про загальну систему процесів в цілому по підприємстві та окремо по кожному підрозділу. Інформація про професійні навички та можливості провідних спеціалістів на підприємстві. Інформація про провідних незалежних спеціалістів	Пошук співробітників, які будуть нести відповідальність за кожен окремий процес на підприємстві	Утвердження найбільш підходящих кандидатур в якості відповідальних по кожному окремому процесі
Інформація про потребу кожного окремого процесу в ресурсах та необхідній інформації	Визначення входу процесу (постачальників та ресурсів)	Інформація про постачальників та обсяг ресурсів, необхідних для забезпечення функціонування кожного окремого бізнес-процес
Інформація про загальну схему взаємозв'язків між процесами в цілому по підприємстві та окремо по кожному підрозділу	Визначення виходу процесу (замовника або споживача)	Інформація про залежні процеси та їх потребу в ресурсах
Інформація про прогнозні та фактичні результати кожного процесу	Визначення цільових орієнтирів та показників їх досягнення для кожного процесу	Інформація про досягнення (не досягнення) цільових показників процесами
Інформація про загальну систему процесів в цілому по підприємстві та окремо по кожному підрозділу. Інформація про входи та виходи кожного процесу на підприємстві	Опис схеми потоків між процесами та формування загальної схеми процесів на підприємстві	Загальна схема процесів на підприємстві
Показники ефективності кожного процесу. Інформація про прогнозні та фактичні результати кожного процесу	Моніторинг та аналіз кожного процесу та системи процесів в цілому на предмет досягнення встановлених цілей	Інформація про ефективність (неефективність) кожного окремого бізнес-процесу на підприємстві
Інформація про ефективність (неефективність) кожного окремого процесу на підприємстві	Коригування дій для досягнення максимальної ефективності кожного процесу	Постанови та рекомендації щодо підвищення ефективності процесів

Планування основних етапів організації системи управління витратами за процесами є моментом важливим, однак не ключовим, адже для того, аби система працювала ефективно і злагоджено повинен бути чітко встановлений зміст цілей управління та відповідальні за їх виконання підрозділи (органи управління) (рис. 1).

Необхідно чітко усвідомлювати, що управління за процесами грунтується на дотриманні певного взаємозв'язку між виконанням усіх функцій управління. В авіабудівній сфері застосування даного підходу має свої особливості, які пов'язані з функціонуванням управлінських організаційних структур. На авіабудівних підприємствах ми можемо спостерігати комбіновані організаційні структури, такі як матричні, адаптивні, проектні, тому в процесі організації виконання управлінських функцій можуть виникати певні зміни, які необхідно дослідити. У процесі розробки нової моделі літака проводяться маркетингові дослідження ринку, конструкторські бюро здійснюють експериментальні розробки, активні роботи ведуться у виробничих підрозділах тощо. За цих умов говорити про чітке визначення та калькуляцію процесів, а відповідно і витрат, не доводиться, оскільки більшість процесів на підприємствах авіабудівної галузі приймають у виконання працівники декількох підрозділів, тобто, по суті, такі процеси мають наскрізний функціональний характер.

Рис. 1. Функції, завдання та підрозділи системи управління витратами на процесами на авіабудівних підприємствах України

Проте організація та структуризація менеджменту підприємств побудовані по принципу управління конкретно за функціональним підрозділами, а не за наявними ланцюгами процесів. Таким чином, якою б гнучкою не була організаційна структура на авіабудівному підприємстві, вона не здатна максимально точно відбивати функціонування та взаємозв'язок усіх існуючих процесів. При управлінні за процесами основний акцент робиться саме на управлінні наскрізними процесами. При цьому можна відслідкувати зміну вектора управління підприємством – таким типам організаційних структур притаманний «горизонтальний» вектор управління, а не «вертикальний». Отже, можна стверджувати, що в основі всіх змін лежить зміщення уваги з самих процесів на підприємстві на базову компетенцію, яка, в свою чергу, є основою кожного процесу. Даний підхід до управління мотивує кожного виконавця до отримання кінцевого ефекту: скорочення витрат часу на виконання операції, зменшення накладних витрат, швидшу реакцію на зміни всередині процесу та ін. Крім того, наскрізні процеси можуть бути як всередині одного підприємства, так і кількох. Це дає змогу аналізувати процеси постачання сировини, виробництва та збуту готової продукції як одного цілого.

Так як жоден процес на підприємстві не може по своїй суті бути повністю автономним, при формуванні системи процесного управління необхідно пам'ятати про узгодження оперативних рішень. Основна помилка управлінських процесів полягає в тому, що керівники, втягуючись в управління незначними сферами функціонування авіабудівного підприємства, не зосереджуються повністю на досягнення стратегічних цілей [2]. До того ж рутинні питання, які можуть вирішитися і без участі вищого керівництва, також гальмуються через хибну або необов'язкову необхідність їх узгодження з керівниками. Враховуючи викладене вище, з нашої точки зору доцільно використовувати систему обмежень, яка повинна передбачати обов'язкову фільтрацію всієї отриманої інформації, адже її надлишок може ще більше «завантажити» керівництво. Крім того, на вищі управлінські рівні повинна потрапляти лише та інформація, яка є важливою та невід'ємною для прийняття стратегічних рішень або усунення проблем, які входять до компетенції виключно керівників. Тому, враховуючи ці проблеми, з нашої токи зору, необхідно розробити систему фільтрації інформації, яка б включала три рівні:

- на третьому рівні присутня абсолютно вся інформація стосовно процесів авіабудівного підприємства, відображена у системі звітів про дебіторську та кредиторську заборгованість, запаси сировини, матеріалів та готової продукції, незавершене виробнитцво та навіть у плані управлінських рахунків.

- на другому рівні вдбувається агрегування інформації, а саме формування управлінського балансу, який на відміну від бухгалтерського, повинен складатися кожниий місяць, звіту про фінансові результати та звіту про рух грошових коштів.

- на першому рівні фільтрації керівники отримують агреговану інформацію, яку найбільш доцільно подавати у вигляді збалансованої системи показників у розрізі чотирьох напрямів: фінанси та економіка (чистий прибуток, рентабельність, сальдо грошових потоків), ринок (частка ринку, частка інноваційної продукції), процеси (терміни, відхилення від термінів і витрат, вузькі місця, джерела економії), кадри (коефіцієнт плинності кадрості, кількість раціоналізаторських пропозицій). При цьому перелік показників може змінюватися.

Ще однією з найбільш типових проблем авіабудівних підприємств України, яка може значно ускладнити організацію системи управління витратами за процесами, є розмитість сфер відповідальності у більшості виконавців. Це призводить до дублювання деяких функцій окремими особами в той час, коли виконання інших функцій не закріплене за певним підрозділом чи окремим виконавцем. Сучасні погляди на природу управлінських рішень ґрунтуються на такій їх організації, коли рішення виконавцем сприймається не як нав'язане керівництвом, а як своє, тобто виконавці повинні розділяти переконаність у правильності того чи іншого рішення при реалізації певної функції [3]. Такий рівень управління досягається через безпосереднє залучення виконавця в процес прийняття рішення – він стає учасником зародження тієї чи іншої ідеї. Тобто, як ми бачимо, виникає проблема завантаження керівників підприємства необов'язковими проблемами та рутинними питаннями, в той час, коли ефективність виконання рішень не є максимально високою. Для вирішення цієї проблеми, під час організації системи процесного управління, необхідно розподілити рутинні завдання між виконавцями рангом нижче. Таким чином, при реалізації «горизонтального» управління необхідно закріпити за кожним процесом виконавця, або групу виконавців, які матимуть конкретні завдання та повноваження, прописані у посадових інструкціях.

Організація перебігу процесів на будь-якому великому промисловому підприємстві нерозривно пов'язана з розв'язанням оперативних конфліктів, адже аби система управління витратами працювала ефективно, робота всіх служб та підрозділів повинна бути злагодженою, а інформаційні потоки стабільними. На великому підприємстві неминуче виникають конфлікти між окремими співробітниками, або навіть цілими відділами, а джерело конфліктів, зазвичай, – це різні групи інтересів. Дуже складно вирішити конфлікт, щоб обидві його сторони залишилися задоволеними, тому в таких випадках розробляють спеціальні інструменти для прийняття рішення, які відповідають цілям підприємства, а не окремого підрозділу. Проте можуть використовуватися й інші інструменти:

- локальна раціоналізація (беруть до уваги інтереси більш пріоритетного відділу, не враховуючи інтереси інших відділу та підприємства в цілому);

- прийнятий рівень рішень (максимально компромісне рішення для всіх підрозділів підприємства);

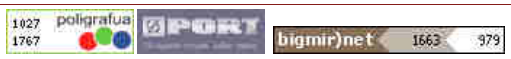
- послідовне досягнення цілей (задовольняються цілі кожного підрозділу послідовно, правда, зазвичай, при використанні такого інструменту нівелюються результати, досягнуті раніше) [1].

ВИСНОВКИ. Таким чином, можна зробити висновок, що організація системи управління за процесами на авіабудівних підприємствах повинна включати оптимізацію та синхронізацію інформаційних потоків, автоматизацію діяльності, делегування повноважень та відповідальності з метою розвантаження вищого керівництва, поєднання групової організації праці з цілеспрямованим управлінням, оперативне вирішення конфліктів та узгодження управлінських рішень різних рівнів, концентрацію на підвищенні ефективності роботи підприємства вцілілому.

ЛІТЕРАТУРА

1. Мартич А. Как внедрить процессно-ориентнрованное управление / А. Мартич // Рынок капитала. – 2000. – №24. – С. 112-120.
2. Робинс С.П. Менеджмент / С.П. Роббинс, М. Коултер: пер. изд. –[6-е изд.] – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 880 с.
3. Шандова Н.В. Методичні аспекти організації управління витратами / Н.В. Шандова // Фінанси України. – 2003. – №12. – С. 53-57.
4. Шквір В.Д. Інформаційні системи і технології в обліку: [навч. посіб] / В.Д. Шквір, А.Г. Завгородній, О.С. Височан / – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2003. – 268 с.

Стаття надійшла до редакції 02.07.2012 р.



ТОВ "ДКС Центр"