

Ключевые слова: энергогенерирующие предприятия, направления развития, проблемы развития.

Annotation

Home energy generating potential is investigational in the article. The dynamics of production of electric power volumes is appraised by means of data of the statistical accounting by the different sources of generation, the spectrum of problems of development of energy generating enterprises is distinguished, three groups of barriers, that stand on the way of development, are distinguished. Directions of development are worked out for energy generating enterprises, taking into account aims, factors of influence and basic priorities. The worked out directions touch the producers of electric power that produce here traditional method, and also energy generating enterprises of alternative energy. An accent is done on the necessity of forming of state support of development of energy generating enterprises.

Key words: energy generating enterprises, directions of development, problem of development.

УДК 338.583

**Глотова Д.В.,
аспірант,
Донецький національний університет економіки
і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського**

ВАРТІСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Постановка проблеми. Розвиток глобалізації вимагає від власників і керівників українських компаній освоювати прогресивні підходи до управління підприємством, одним з яких є вартісний, що орієнтований на максимізацію створюваної вартості. Вибір створення вартості в якості універсальної мети всіх дій і рішень, а також єдиного критерію їх ефективності дозволяє створити спільну мету і єдину, універсальну мову спілкування для всіх бізнес-одиниць, що значно підвищує узгодженість і продуктивність спільної роботи. Особливого ефекту можна досягти при поєднанні вартісного підходу з процесною організацією структури компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Першоджерелами вартісно-орієнтованого підходу до управління підприємством вважаються праці таких відомих вчених-економістів, як Долгофф А., Коллер Т., Коупленд Т., Мартін Дж., Мурін Дж., Петті У. Проблеми оптимізації бізнес-процесів підприємства висвітлені у публікаціях М. Каменної, В. Грачова, Д. Панафідіна, Н. Альбрехт. Водночас можливості використання вартісного підходу при управлінні бізнес-процесами підприємства залишаються не повністю розкритими.

Постановка завдання. Метою статті є розкриття сутності вартісного підходу до управління бізнес-процесами, що дозволить значно підвищити ефективність функціонування підприємства та оптимізувати усі його бізнес-процеси.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основою вартісного підходу до управління бізнесом є модель оцінки вартості компанії. Оцінка вартості бізнесу здійснюється методом дисконтованих грошових потоків і вимагає не тільки інформації про всі сторони діяльності компанії за останні кілька років, але і складання прогнозів на наступний період [1]. Прогнози повинні охоплювати всі ключові фактори вартості компанії – внутрішні і зовнішні, інакше не вдасться отримати об'єктивну оцінку вартості бізнесу. Отже, в результаті власники та керівники компанії отримують у своє розпорядження оптимально повний і добре структурований набір інформації, який дозволяє значно підвищити ефективність діяльності компанії і використання найважливіших ресурсів бізнесу – капіталу, персоналу та інформації.

Вартісні моделі компанії можуть бути успішно побудовані не тільки для бізнесу в цілому, але і для бізнес-одиниць, функціональних підрозділів, бізнес-процесів, продуктів компанії і навіть для окремих співробітників. В результаті вдасться максимально ефективно орієнтувати систему компенсації співробітників – від генерального директора до рядового виконавця – на досягнення основоположної мети бізнесу – створення і примноження багатства її власників [2].

Таким чином, вартісний підхід до управління дозволяє досягти того, щоб кожному співробітнику компанії було вигідно збільшувати багатство акціонерів, вирішивши тим самим «агентську проблему» протиріччя між інтересами акціонерів і найманих працівників, не вирішувану при традиційному підході до управління бізнесом. Наявність вартісних моделей основних елементів компанії дозволяє розглядати кожен проект компанії як інвестиційний, що дає в руки менеджерів єдиний і найбільш

ефективний критерій вибору між альтернативними проектами – внесок даного проекту у створення багатства акціонерів.

Неупереджений аналіз механізмів створення вартості в компанії показує, що вартість створюється не у функціональних підрозділах, а в міжфункціональних бізнес-процесах, що поставляють один одному кінцеві продукти [3]. Крім того, через постійне зменшення тривалості життєвого циклу товару, саме процеси та їх створення приносять компаніям довгостроковий успіх. Оптимізація бізнес-процесів є одним з найважливіших рецептів виживання і процвітання в XXI столітті. Крім цих факторів, загальних для світової економіки, існує ряд інших, специфічних для України, що вимагають від українських компаній переходу до процесної організації та оптимізації бізнес-процесів.

Якщо раніше ключовим фактором успіху бізнесу були енергія та зв'язок лідера - власника і керівника компанії, то зараз - ефективність системи управління бізнесом перш за все залежить від ефективності бізнес-процесів.

Порівняння суми проміжків часу, що витрачаються на виконання окремих кроків процесу, і часу, що витрачається на виконання процесу в цілому, та аналіз щоденної роботи керівників і ключових фахівців компаній показують, що в переважній більшості українських компаній значну частину часу експерти та керівники витрачають на вирішення рутинних завдань і прийняття рішень, які цілком можна передати виконавцям і співробітникам «загального профілю» [4]. Крім того, до 90% часу, що витрачається на виконання бізнес-процесу, втрачається на «стиках» між функціональними підрозділами – учасників бізнес-процесу. При цьому внаслідок відсутності відповідального за процес окремі функціональні елементи процесу можуть бути виконані бездоганно, а весь процес провалитися. В умовах різкого загострення конкуренції і прискореної глобалізації та монополізації ринків подібні ризики, марнотратство часу і ресурсів не просто неприпустимі, але й згубні для перспектив компанії на ринку. Функціональна структура компанії, при якій вона розглядається і управляється як сукупність функціональних підрозділів збуту, маркетингу, фінансів тощо володіє ще цілим рядом недоліків, які не дозволяють їй успішно конкурувати з суперниками, які перейшли на процесну структуру управління. По-перше, у функціональній компанії функціональна ієрархія підпорядкування важливіше горизонтального співробітництва в бізнес-процесі. Отже, кожен співробітник компанії працює не на клієнта і не на загальну справу, а на свого керівника і на свій підрозділ, які займається не стільки створенням вартості в компанії, скільки захистом і просуванням власних інтересів. Функціональна структура компанії орієнтована на прості завдання і складні системи контролю. Ця система добре працювала в епоху масового виробництва стандартних продуктів і довгих життєвих циклів продуктів, яка залишилася в минулому.

XXI століття вимагає організаційних структур, які могли б підтримувати гнучке дрібносерійне виробництво та «встигати» за короткими життєвими циклами продуктів. Тому до структури компанії пред'являється принципово інші вимоги – складні завдання, виконання яких доручаються кваліфікованим виконавцям, і прості системи контролю.

Проблеми управління вартістю продуктів і послуг, а також зниження витрат при їх створенні гостро стоять перед багатьма компаніями. Якщо при управлінні компанією орієнтація робиться на управління бізнес-процесами, то необхідно говорити про вартість бізнес-процесів і про управління вартістю бізнес-процесів як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективах. В області вирішення завдання управління компанією і вартістю бізнес-процесів лежать відповіді на важливі питання управління компанією [5]:

- які витрати на реалізацію бізнес-процесу і, відповідно, на виробництво продукту;
 - яка прибутковість від реалізації продукції клієнтам різних категорій;
 - на якому етапі бізнес-процесу компанії відбувається необґрунтована перевитрата ресурсів;
 - які бізнес-процеси компанії є найбільш затратними;
 - які продукти повинні бути зроблені компанією, а які повинні бути закуплені;
 - яким повинен бути розмір мінімальної ціни на товар або послугу для прибуткової роботи компанії;
 - які ресурси необхідні для виробництва запланованої кількості продуктів;
 - яка ефективність від оптимізації або автоматизації бізнес-процесів.
- Виділяють три види бізнес-процесів [5]:

— процеси управління - бізнес-процеси, які управляють функціонуванням системи. Прикладом процесу управління може служити корпоративне управління та стратегічний менеджмент;

— основні - бізнес-процеси, які складають основний бізнес компанії і створюють основний потік доходів. Прикладами операційних бізнес-процесів є постачання, виробництво, маркетинг та збут;

—забезпечувальні - бізнес-процеси, які обслуговують основний бізнес. Наприклад, бухгалтерський облік, кадрове, інформаційне забезпечення.

Слід зазначити, що розрахунок вартості бізнес-процесів особливо актуальний у тих випадках, коли продукт реалізується за допомогою одного або декількох бізнес-процесів і незамінний при ціноутворенні, у тому числі при визначенні трансфертних цін на послуги внутрішніх обслуговуючих підрозділів – наприклад, вартості налаштування одного робочого місця відділом технічної підтримки.

Широко використовуваний і розроблений з точки зору методологічної та інструментальної бази підхід до визначення вартості бізнес-процесів ґрунтується на технології поопераційного розрахунку вартості (ActivityBasedCosting - ABC). Метод ABC - це метод обліку витрат, заснований на розрахунку вартості процесів, які беруть участь у створенні кінцевого продукту [6]. Він відповідає процесно-орієнтованому принципу управління підприємством. Метод розроблений в якості альтернативи традиційним фінансовим підходам і отримав широке поширення у світовій практиці управління на підприємствах самого різного профілю.

Концепція поопераційного розрахунку витрат полягає в тому, що ресурси знаходяться в затратних центрах; ресурси витрачаються на виконання функцій процесів; для кожної функції можуть бути визначені ресурси, призначені безпосередньо для її виконання.

Розрахунок вартості процесу починається з визначення вартості одноразового виконання кожної функції процесу. Вартість функції визначається через вартість ресурсів, споживаних у ході її виконання. Таким чином, спочатку необхідно встановити: перелік ресурсів, що витрачаються на реалізацію функції; норму витрати кожного ресурсу на однократне виконання функції; вартість кожного ресурсу.

Після оцінки показників норми витрати і ціни ресурсів, що витрачаються на виконання функції, можна визначити вартість її одноразового виконання. Маючи інформацію про вартість одноразового виконання кожної функції процесу, можна розрахувати вартість всього процесу. Вартість процесу визначається як зважена сума витрат на функції, що виконуються в рамках процесу [7].

Таким чином, метод ABC пропонує розглядати продукт як результат виконання конкретних функцій процесів і досліджувати ці функції з точки зору використання ресурсів. Кожна функція, що бере участь в тому чи іншому процесі, вносить певний внесок у продукт, створюваний в результаті цього процесу. Даний внесок може бути прямим – у вигляді реальної частини продукту або непрямим – у вигляді підтримки, яка надається однією функцією іншим. Окремі внески різних функцій, об'єднані в ході процесу, і дають бажаний кінцевий результат, або продукт [8].

Розглянемо функціонування компанії, що займається роздрібною торгівлею у відособлених підрозділах. Співробітник відділу розвитку роздрібною мережі проводить операції з оформлення руху товару між центральним складом і торговими точками. Він оформляє наступні види документів: прибуткові накладні, накладні внутрішнього переміщення і документи на списання. Проте навіть ці прості операції мають певну вартість. Спробуємо підрахувати їхню величину.

У даному випадку методика розрахунків може бути наступною. Робота співробітника займає певний час. Його можна дізнатися експериментально, засікаючи час оформлення будь-яких документів. Виявивши, скільки часу витрачається співробітником на всі документи і скільки документів кожного виду оформляється ним протягом місяця, побудуємо наступну таблицю (табл. 1).

Таблиця 1

Визначення частки часу, необхідного для виконання кожної операції

Операція	Час виконання, хв.	Питома вага
Формування прибуткової накладної	5	$5/(5+2+8)=0,33$
Формування накладної внутрішнього переміщення	2	$2/(5+2+8)=0,13$
Формування документів на списання	8	$8/(5+2+8)=0,54$

Час, що проводиться співробітником на робочому місці, складає в середньому 200 годин в місяць (табл. 2).

Таблиця 2

Визначення загального часу виконання кожної операції протягом місяця

Операція	Кількість документів, шт.	Частка	Часова частка, год.
Формування прибуткової накладної	650	0,33	$200/(0,33 \times 650 + 2000 \times 0,13 + 40 \times 0,54) \times 650 \times 0,33 = 86,47$
Формування накладної внутрішнього переміщення	2000	0,13	$200/(0,33 \times 650 + 2000 \times 0,13 + 40 \times 0,54) \times 2000 \times 0,13 = 104,82$
Формування документів на списання	40	0,54	$200/(0,33 \times 650 + 2000 \times 0,13 + 40 \times 0,54) \times 40 \times 0,54 = 8,71$
Усього			200

Після проведення експерименту можна дізнатися час виконання вказаних операцій, а, отже, вирахувати, скільки на практиці займає підготовка цих документів (табл. 3).

Таблиця 3

Розрахункові оцінки часу, необхідні для здійснення кожного виду операцій

Операція	Кількість документів, шт.	Часова частка	Розрахункова оцінка часу (хв.), необхідного на виконання операції
Формування прибуткової накладної	650	86,47	$86,47/650 \times 60 = 8$
Формування накладної внутрішнього переміщення	2000	104,82	$104,82/2000 \times 60 = 3,15$
Формування документів на списання	40	8,71	$8,71/40 \times 60 = 13$

Розбіжність між розрахунковою і експериментальною оцінками може говорити про наступне: або у нас є невраховані документи (дії), з якими працює співробітник, і це помилка проведеного раніше аналізу робочих операцій співробітника, або робота оператора неефективна, або працівник завантажений не повністю.

Підходити жорстко до оцінки того, що робота неефективна або співробітник не працює, не варто. Можливо, слід уточнити перелік тих дій, які він виконує, і провести повторну побудову оцінок. Але при правильному аналізі це може бути методом виявлення коефіцієнту корисної дії (ККД) конкретного співробітника. Звичайно, хорошим вважається ККД в 50%, а ККД в 75% - практично недосяжним.

Одержані тимчасові показники є достатньо важливими для проведення базової вартісної оцінки. Прийmemo, що заробітна плата співробітника дорівнює 2000 грн. (табл. 4).

Таблиця 4

Визначення вартості формування одного документу кожного виду

Операція	Кількість документів, шт.	Часова частка, год.	Базова ціна сукупності операцій, грн.	Вартість формування одного документу, грн.
Формування прибуткової накладної	650	86,47	$2000/200 \times 86,47 = 864,7$	$864,7/650 = 1,33$
Формування накладної внутрішнього переміщення	2000	104,82	$2000/200 \times 104,82 = 1048,2$	$1048,2/2000 = 0,53$
Формування документів на списання	40	8,71	$2000/200 \times 8,71 = 87,1$	$87,1/40 = 2,18$

Таким чином, ми розрахували вартість кожної дії співробітника. Ці розрахунки можна використовувати, наприклад, для порівняльного аналізу вартості однієї і тієї ж операції, виконуваної різними співробітниками. Так, якщо якась дія у співробітника А виходить дешевше, ніж у співробітника Б, то, можливо, варто перерозподілити функції, передавши виконання цієї дії співробітнику А.

Для повного аналізу необхідно ще рознести за операціями непрямі витрати. Так, даний співробітник у відділі займає площу 5 м², отже, вартість орендної платні з комунальними витратами відносно цього працівника складає 100 грн. Крім того, він використовує в місяць 20 пачок паперу на друк всіх документів, тобто його витрати на папір складають 800 грн.

Тепер визначимо, які показники дій можна використовувати для віддзеркалення непрямих витрат у вартості цих дій. Оренда приміщення і комунальні послуги оплачуються для того, щоб можна було виконувати дії, тобто пропорційно часу роботи.

Кількість паперу розраховуємо по-іншому. До часу даний ресурс прив'язки не має, витрачається він на конкретні документи. Прибуткова накладна не друкується, отже, ресурс витрачається тільки на друк накладних внутрішнього переміщення (кожна в двох екземплярах) і актів на списання (в одному екземплярі), причому пропорційно кількості надрукованих документів (табл. 5).

Таблиця 5

Розподіл непрямих витрат на окремі операції по формуванню документів

Операція	Кількість документів, шт.	Часова частка, год.	Розподіл орендної плати і комунальних платежів, грн.	Розподіл вартості паперу, грн.
Формування прибуткової накладної	650	86,47	$100 \times 86,47 / 200 = 43,24$	0
Формування накладної внутрішнього переміщення	2000	104,82	$100 \times 104,82 / 200 = 52,41$	$800 / (4000 + 40) \times 4000 = 792,08$
Формування документів на списання	40	8,71	$100 \times 8,71 / 200 = 4,36$	$800 / (4000 + 40) \times 40 = 7,92$

Після розподілу подібними методами всі непрямі витрати, можна вирахувати вартість операцій з урахуванням всіх витрат, а також вартість кожної операції з формування документів (табл. 6).

Таблиця 6

Кінцевий розрахунок вартості операцій кожного виду

Операція	Кількість документів, шт.	Базова ціна, грн.	Базова ціна операцій з урахуванням непрямих витрат, грн.	Розрахункова ціна однієї операції, грн.
Формування прибуткової накладної	650	864,7	864,7+43,24=907,94	907,94/650=1,40
Формування накладної внутрішнього переміщення	2000	1048,2	1048,2+52,41+792,08=1892,69	1892,69/2000=0,95
Формування документів на списання	40	87,1	87,1+4,36+7,92=99,38	99,38/40=2,49

Цей результат можна використовувати як для розрахунку вартості обслуговування одного роздрібного підрозділу, так і для порівняльного аналізу вартості однієї і тієї ж операції, виконуваної різними співробітниками, а також для визначення інших вартісних показників.

Вартість – найбільш ємний і загальний показник бізнес-процесу, який використовується менеджерами в управлінні компаніями. Вартість бізнес-процесу в більшості випадків можна вважати його інтегральною характеристикою. Тому, роблячи розрахунок вартості бізнес-процесу, необхідно пам'ятати:

– розрахунок інтегральної характеристики пов'язаний з необхідністю розподілу ресурсів між функціями процесів;

– витрати на отримання оцінки вартості бізнес-процесу повинні відповідати завданням, що розв'язуються на основі цієї оцінки.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, за результатами дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Впровадження управління вартістю бізнес-процесів дозволяє вирішити широкий спектр управлінських завдань, що стоять перед менеджерами сучасних компаній.

2. Розрахунок вартості бізнес-процесів - це складне завдання, якість вирішення якого залежить від ряду суб'єктивних факторів, тому слід говорити про визначення оцінки вартості бізнес-процесу. Використання оцінки вартості бізнес-процесу в управлінні компанією буде більш ефективним при процесно-орієнтованому управлінні. Проведення розрахунку вартості бізнес-процесів дозволить керівництву підприємства раціоналізувати й оптимізувати ці процеси шляхом перерозподілу матеріальних і трудових ресурсів між процесами, знайти перевантажені і не враховані процеси і об'єктивно управляти підприємством.

3. При розрахунку вартості бізнес-процесу можна отримати оцінку цієї вартості, яка буде визначатися: знаннями про бізнес-процеси компанії, тобто здатністю менеджерів визначати бізнес-процеси всередині компанії, в тому числі встановлювати їх межі; інформаційною повнотою облікової системи компанії, тобто наявністю необхідної інформації про витрати ресурсів компанії, в особливості робочого часу співробітників; правилами розподілу ресурсів на функції бізнес-процесів.

Бібліографічний список

1. Мартін Джон Д. VBM-управління, що базується на вартості: Корпоративна відповідь революції акціонерів / Джон Д. Мартін, Вільям Дж. Петті ; [пер. з англ. за наук. ред. О. Б. Максимової, І. Ю. Шарапової]. – Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2006. – 272 с.
2. Коупленд Т. Стоимость компаний: оценка и управление / Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Д. - М. : Олимп-Бизнес, 1999. – 543 с.
3. Самохвалов В. Как определить ключевые финансовые факторы стоимости / Владимир Самохвалов // ЖУК. – 2004. - № 05(36). – С. 34-38.
4. Гордеева Н. В. Актуальные аспекты обоснования ставки дисконтирования при расчете стоимости компании / Н. В. Гордеева // Вестник ТИСБИ. – 2003. – Вып. 1. – С. 72-80.
5. Каменнова М. Управление стоимостью бизнес-процессов / Мария Каменнова, Вячеслав Грачев, Денис Панафидин // Управление корпоративными финансами. – 2004. - № 4. – С. 2-8.
6. Мендрул О. Г. Управління вартістю підприємств : [монографія] / О. Г. Мендрул. – К. : КНЕУ, 2002. - 272 с.
7. Альбрехт Н. Функционально-стоимостной анализ: сущность и практика применения / Наталья Альбрехт // Управление корпоративными финансами. – 2005. - № 4(10). – С. 32-36.
8. Вартісний підхід в управлінні фінансами підприємств / [Даниленко А. І., Білик М. Д., Кошик О. М. та ін.] // Фінансово-монетарні важелі економічного розвитку : [монографія] ; в 3 т. Т.3 :

Фінанси підприємств: тенденції, стан і проблеми управління ; [за ред. чл.-кор. НАН України А. І. Даниленка]. – К. : Фенікс, 2008. – 308 с.

Анотація

У статті визначено, що показник вартості може виступати у якості єдиного критерію ефективності роботи топ-менеджменту, що значно підвищує узгодженість і продуктивність спільної роботи персоналу підприємства. Визначено, що вартісний підхід до управління дозволяє вирішити агентську проблему - протиріччя між інтересами акціонерів і найманих працівників. Проведено оцінку вартості окремого бізнес-процесу підприємства, що займається роздрібною торгівлею у відособлених підрозділах на основі технології поопераційного розрахунку вартості. Обґрунтовано, що вартість бізнес-процесу можна вважати його інтегральною характеристикою, яка пов'язана з необхідністю розподілу ресурсів між функціями процесів.

Ключові слова: *вартість, бізнес-процеси, управління підприємством, метод поопераційного розрахунку вартості.*

Аннотация

В статье определено, что показатель стоимости может выступать в качестве единого критерия эффективности руководства предприятия, что значительно повышает согласованность и продуктивность общей работы персонала предприятия. Определено, что стоимостной подход к управлению позволяет решить агентскую проблему – противостояние между интересами акционеров и наемных работников. Проведено оценку стоимости отдельного бизнес-процесса предприятия, которое занимается розничной торговлей в обособленных подразделениях на основе технологии пооперационного расчета стоимости. Обосновано, что стоимость бизнес-процесса можно считать его интегральной характеристикой, которая связана с необходимостью распределения ресурсов между функциями процессов.

Ключевые слова: *стоимость, бизнес-процессы, управление предприятием, метод пооперационного расчета стоимости.*

Annotation

In the article is defined value indicators can act as a single measure of the company's management, which greatly improves the consistency and efficiency of the overall staff work of the enterprise. It is determined the value-based approach to the management solves agent problem - the confrontation between the interests of shareholders and employees. Author evaluate the value of a single business process of retail enterprise with method of activity-based costing. It is proved that the value of a business process can be regarded as an integral characteristic of this process which is connected with the need of resource allocation between process functions.

Key words: *value, business processes, enterprise management, activity-based costing.*