**Лекція 8. ПЛАНУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.**

1. Рівні планування: стратегічний, тактичний, оперативний.
2. Взаємозв’язок між підсистемами «Фінанси – Споживач – Процеси – Персонал».
3. Balanced Scorecard (BSC) як інструмент управління результативністю.
4. Роль ланцюжка цінності у плануванні та вдосконаленні процесів.
5. Планування як функція управління змінами в умовах VUCA-середовища.

1. Рівні планування: стратегічний, тактичний, оперативний

Планування бізнес-процесів є фундаментальною функцією менеджменту, що перетворює абстрактну місію та стратегічне бачення організації на вимірні та керовані дії. У сучасній економіці бізнес-процеси виступають як динамічні носії стратегії; будь-яка неефективність у їхньому виконанні автоматично призводить до провалу найдосконалішої стратегії. Управлінський виклик полягає у подоланні так званого Execution Gap (розриву між стратегією та її виконанням). Для ефективного подолання цього розриву необхідне використання інтегрованих систем, таких як Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC) та аналіз ланцюжка цінності (Value Chain), які забезпечують необхідну каузальність та структурну архітектуру.

Логіка планування має пройти шлях від визначення часового та ієрархічного горизонту (Рівні планування) до встановлення причинно-наслідкових зв’язків (BSC), структурної декомпозиції діяльності (Ланцюжок Цінності) та, зрештою, до забезпечення адаптивності до динамічного зовнішнього середовища (VUCA).

Планування у системі стратегічного управління реалізується через ієрархічно узгоджену систему планів, які різняться за горизонтом, деталізацією та функціональним фокусом. Ці рівні забезпечують вертикальну інтеграцію, гарантуючи, що щоденна робота сприяє довгостроковим цілям.

1. Стратегічне планування фокусується на визначенні довгострокового бачення, місії та цілей, зазвичай охоплюючи горизонт від трьох до п'яти і більше років. Ключовими виходами цього рівня є Стратегічний план, який включає всебічний аналіз джерел фінансування та прогноз інвестицій.1 Функціональний фокус стратегічного планування полягає у виборі тих напрямків, які забезпечать організації стійку конкурентну перевагу на ринку.

2. Тактичне (Поточне) планування служить мостом між високорівневими стратегічними цілями та щоденними операціями. Його основна мета — розподіл ресурсів та формування функціональних програм, необхідних для досягнення цілей протягом річного горизонту.

Ключовим інструментом на цьому рівні є бюджетування. Бюджети є не просто фінансовими документами, а основним інструментом розподілу внутрішньокорпоративних ресурсів і контролю поточної діяльності.2 Вони структуруються як за великими виробничо-господарськими функціями (наприклад, НДДКР, маркетинг, виробництво), так і за окремими структурними одиницями (відділеннями, заводами).2 Цикл узгодження тактичного плану є досить тривалим, включаючи зведені розрахунки стратегічного плану та розробку поточних планів на наступний рік, що зазвичай відбувається у період Жовтня–Листопада.1

3. Оперативне планування є найбільш детальним і фокусується на короткостроковому управлінні ресурсами та процесами (від дня до місяця). Дії на цьому рівні включають підготовку відділами оперативних кошторисів та розробку організаційних планів-графіків, які затверджуються наприкінці року (Листопад–Грудень).1 Безпосередній зв'язок з бізнес-процесами тут є максимальним, оскільки оперативне планування стосується оптимізації конкретних кроків, таких як графіки виробництва або час обробки замовлення.

Процес вертикального каскадування забезпечує узгодженість цілей, починаючи від загальних цілей (наприклад, обсяги продажу) і завершуючи підготовкою оперативних кошторисів відділів та підрозділів.1 Це гарантує економний підхід до використання всіх типів ресурсів, включаючи сировину, матеріали та фінанси.

Важливо відзначити, що тактичне бюджетування виступає як примусовий механізм вертикальної інтеграції. Стратегічні плани можуть залишатися лише деклараціями, якщо вони не підкріплені фінансовим розподілом. Бюджетування змушує функціональні підрозділи узгоджувати свої оперативні кошториси з довгостроковими інвестиційними прогнозами стратегії. Таким чином, бюджет стає фінансовим вираженням затвердженої стратегії. Проте, аналіз традиційного циклу планування (Серпень–Грудень) 1 демонструє проблему часової ригідності. На етапі затвердження організаційних планів-графіків можливості для корекції є мінімальними, що створює значне протиріччя з вимогами VUCA-середовища, яке вимагає швидкої та постійної адаптації. Це обумовлює необхідність переходу до ітеративного, а не суворо річного, планування.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Рівень Планування | Фокус та мета | Горизонт | Основні інструменти |
| Стратегічний | Визначення довгострокової конкурентної позиції | 3–5+ років | Стратегічний план, інвестиційні прогнози 1 |
| Тактичний (Поточний) | Розподіл ресурсів для досягнення річних цілей | 1 рік | Річні бюджети (за функціями та підрозділами) 1 |
| Оперативний | Забезпечення щоденної ефективності процесів | День–Місяць | Плани-графіки, оперативні кошториси, KPI співробітників 3 |

2. Взаємозв’язок між підсистемами «Фінанси – Споживач – Процеси – Персонал»

Для перекладу стратегії на мову бізнес-процесів використовується модель Збалансованої Системи Показників (BSC), яка базується на причинно-наслідковому взаємозв’язку чотирьох ключових перспектив. Стратегія, по суті, є набором гіпотез про причини і наслідки, які необхідно перевіряти.

Система BSC розглядає діяльність організації за чотирма критеріями: фінанси, взаємини з клієнтами, внутрішні процеси та навчання і розвиток персоналу. Фундаментальний принцип полягає в тому, що нефінансові показники (Персонал, Процеси) є драйверами (причинами), які створюють необхідні умови для досягнення бажаних фінансових результатів (наслідків).

Цей стратегічний ланцюг цінності (або Стратегічна Карта) будується наступним чином:

1. Перспектива Навчання та Розвитку (Персонал): Інвестиції у компетенції, технологічну інфраструктуру та організаційний клімат. Це базова умова, яка, якщо інвестиції в навчання є успішними, призводить до покращення внутрішніх процесів.
2. Перспектива Внутрішніх Бізнес-Процесів: Фокусується на оптимізації та інноваціях у тих процесах, які були визначені як стратегічно критичні (з використанням Ланцюжка Цінності). Якщо процеси оптимізовані, це підвищує якість обслуговування клієнтів.
3. Перспектива Клієнтів (Споживач): Вимірює результат ефективних процесів через показники лояльності, задоволеності та частки ринку. Якщо якість обслуговування зростає, це призводить до збільшення прибутковості.
4. Фінансова Перспектива: Кінцевий результат стратегії, вимірюваний через традиційні показники, такі як чистий прибуток, виробнича собівартість або рентабельність.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Перспектива (Причина) | Діяльність | Перспектива (Наслідок) | Результат |
| Навчання та Розвиток (Персонал) | Поліпшення навичок та інноваційний клімат | Внутрішні Бізнес-Процеси | Оптимізація та підвищення якості процесів |
| Внутрішні Бізнес-Процеси | Підвищення ефективності та швидкості | Клієнти (Споживачі) | Зростання якості обслуговування та лояльності 3 |
| Клієнти (Споживачі) | Збільшення задоволеності та частки ринку | Фінанси | Зростання прибутковості та вартості компанії 4 |

Кожен показник, включений у ССП, повинен бути нерозривним елементом цього причинно-наслідкового ланцюга.Без цього зв'язку існує високий ризик оптимізації діяльності лише на рівні окремих структурних підрозділів. Така субоптимізація може призвести до покращення ефективності одного відділу, але завдати шкоди загальній стратегічній результативності компанії.4

Система BSC забезпечує механізм стратегічного навчання. Оскільки стратегія є гіпотезою, BSC дозволяє менеджменту перевіряти, чи правильні їхні припущення щодо каузальності. Якщо інвестиції у навчання персоналу не призводять до очікуваного покращення внутрішніх процесів, це сигналізує або про стратегічну помилку (хибна гіпотеза), або про виконавчу помилку (неякісне виконання процесу). Цей цикл зворотного зв'язку є критично важливим для адаптації в умовах швидких змін.5 Успішне каскадування вимагає жорсткої дисципліни у виборі показників: 15–25 на рівні компанії, але лише 3–5 на рівні співробітника.3 Ця вибірковість гарантує, що зусилля на оперативному рівні 1 сфокусовані та дійсно сприяють кінцевим фінансовим цілям.3

3. Balanced Scorecard (BSC) як інструмент управління результативністю

BSC є більше, ніж просто набір показників; це цілісна модель стратегії, що поєднує вимірювання, комунікацію та управління.

Стратегічна Карта візуалізує стратегію, демонструючи стрілками каузальні зв'язки між чотирма перспективами. Це робить корпоративне бачення надбанням усіх співробітників, сприяючи встановленню атмосфери однодумності.4

Сама система показників вимагає балансу між показниками результату (наприклад, Чистий прибуток) та показниками факторів діяльності (наприклад, Виробнича собівартість, Кількість рекламацій).3 Наприклад, стратегічні цілі можуть включати підвищення прибутковості та зменшення витрат, що вимірюється відповідно чистим прибутком та собівартістю.3

Процес каскадування (або alignment) забезпечує перехід від загальнокорпоративних цілей до KPI відділів та індивідуальних KPI співробітників. Цей процес є критично важливим для забезпечення того, що кожен працівник розуміє свій внесок у досягнення успіху компанії.4

Для відображення факторів KPI у карті керівників та співробітників встановлюються чіткі ліміти: 15–25 показників на рівні компанії, 10–15 на рівні відділу і лише 3–5 на рівні співробітника.3 Це жорстке обмеження підтримує оперативний фокус. Завдяки каскадуванню, оперативні плани-графіки та кошториси 1 спрямовуються на покращення тих процесів, які є стратегічно важливими.

Хоча BSC є інструментом стратегічного виконання, а бюджетування — інструментом тактичного розподілу ресурсів, ці системи мають бути інтегровані. BSC інформує бюджетний процес, гарантуючи, що ресурси виділяються відповідно до стратегічних пріоритетів. Якщо, згідно зі Стратегічною Картою, ключовим драйвером є інновації, бюджет має пріоритетно фінансувати НДДКР, який є однією з крупних виробничо-господарських функцій.2

Встановлюючи чіткі цільові значення (наприклад, збільшити прибутковість на 20% або зменшити собівартість на 3% без втрати якості) 3, BSC ефективно керує стратегічною енергією організації. У середовищі, де ресурси обмежені, система допомагає уникнути інвестицій у процеси, які не мають прямого причинно-наслідкового зв'язку з кінцевим фінансовим результатом. Це підвищує ефективність використання ресурсів, розподілених на тактичному рівні. Крім того, визначення 3–5 сфокусованих KPI на рівні співробітника 3 слугує потужним інструментом комунікації, що мінімізує неоднозначність (Ambiguity).

4. Роль ланцюжка цінності у плануванні та вдосконаленні процесів

Модель Ланцюжка Цінності Портера (Value Chain) є необхідною для структурної декомпозиції діяльності організації, що дозволяє деталізувати Перспективу Внутрішніх Бізнес-Процесів у BSC.

Ланцюжок цінності структурує організацію на дві категорії видів діяльності:

1. Первинні процеси: Безпосередньо пов'язані зі створенням продукту, його просуванням, продажем та обслуговуванням (наприклад, вхідна логістика, виробництво, маркетинг). Вони безпосередньо впливають на клієнта та фінансовий результат.
2. Допоміжні (Підтримуючі) процеси: Забезпечують функціонування первинних процесів (наприклад, управління персоналом, закупівлі, НДДКР). Вони є основою для Перспективи "Персонал" та внутрішньої інфраструктури в BSC.

Ланцюжок цінності є структурним каркасом, який допомагає ідентифікувати, які саме внутрішні бізнес-процеси є стратегічно важливими. Якщо стратегія вимагає лідерства за витратами, Value Chain вказує, що необхідно планувати найбільше скорочення витрат у первинних процесах, таких як виробництво. Якщо ж стратегія орієнтована на диференціацію, акцент планування зміщується на допоміжні процеси (НДДКР) та маркетинг.2 Value Chain виступає як тактичне доповнення до BSC, надаючи детальну процесну мапу.

Вирішальне значення для конкурентоспроможності мають внутрішні зв'язки (internal linkages) між видами діяльності. Чим сильніші ці зв’язки, тим вища конкурентоспроможність організації та вищі маржі.7 Планування вдосконалення процесів фокусується на усуненні джерел неефективності, які часто виникають через слабкі зв'язки, що призводять до розбіжностей (miss alignments), подвійної роботи (double work) та збільшення витрат (increase cost).7

Стратегічне планування структури ланцюга цінності також включає постійний аналіз доцільності аутсорсингових чи інсорсингових рішень.6 При цьому в умовах VUCA (особливо з огляду на Крихкість/Brittle), планування процесів має враховувати не лише мінімізацію витрат (ефективність), а й резервування та стійкість. Рішення про аутсорсинг, яке може підвищити ефективність, водночас може збільшити крихкість ланцюга поставок, що є неприйнятним ризиком у нелінійному середовищі.8

5. Планування як функція управління змінами в умовах VUCA-середовища

Сучасне бізнес-середовище характеризується терміном VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity – мінливість, невизначеність, складність, неоднозначність).В таких умовах зміни відбуваються швидко і несподівано, що унеможливлює покладатися виключно на традиційні довгострокові стратегічні плани.

Останні кризи показали, що концепція VUCA вже не повністю охоплює нові реалії, що спричинило обґрунтований перехід до концепції BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible).Це висуває нові вимоги до планування процесів:

* Крихкість (Brittle): Ситуації, спричинені нездатністю бізнесу швидко реагувати, можуть мати фатальні наслідки. Планування має включати розробку резервних планів та альтернативних поставок, що впливає на планування закупівель та Value Chain.
* Занепокоєння (Anxious): Постійний потік негативної інформації підвищує рівень стресу. Планування має включати заходи з формування позитивного клімату та відкритих комунікацій, впливаючи на Перспективу "Персонал" у BSC.8

В умовах VUCA-світу менеджери повинні швидко адаптуватися і розробляти нові стратегії. Планування процесів має бути гнучким (Agile), а не суворо каскадним.

Ключові стратегії адаптивного планування:

1. Протидія Незбагненному (Incomprehensible) через технології: Невизначеність вимагає високої швидкості та точності управління. Стратегічною відповіддю є інтеграція нових технологій, таких як штучний інтелект та автоматизація.9 Планування бізнес-процесів повинно бути орієнтоване на цифрову трансформацію як пріоритет для підвищення швидкості аналізу складних даних.8
2. Управління Нелінійністю (Nonlinear): Несподіванки щодо поведінки ринків та постачальників 8 вимагають сценарного планування замість єдиного прогнозу. Планування має передбачати вивчення та швидку адаптацію до змінних ринків.8
3. Розвиток компетенцій та стійкість: Планування має включати інвестиції в розвиток ключових компетенцій менеджерів 9 та управління стійкістю.5 Фокус стратегічного планування зміщується від довгострокового прогнозування до створення платформи стійкості та здатності до швидкого організаційного навчання (через перевірку гіпотез BSC).

Адаптація до BANI вимагає двокомпонентного планування стійкості: технічних рішень (резервні плани, аналітика) та гуманістичних/організаційних рішень (управління занепокоєнням). Це означає, що тактичне бюджетування має виділяти кошти не лише на інфраструктуру, але й на нематеріальні активи, такі як психологічна стійкість та навчання персоналу, оскільки демотивований персонал не зможе ефективно виконувати навіть найкраще сплановані процеси.

стратегічні відповіді на виклики VUCA-BANI

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Виклик (VUCA) | Сучасна Інтерпретація (BANI) | Управлінська Стратегія | Конкретні Інструменти Планування Процесів |
| Волатильність | Крихкість (Brittle) | Гнучкість та Стійкість | Сценарне планування, резервні плани, альтернативні поставки 8 |
| Невизначеність | Незбагненне (Incomprehensible) | Усвідомленість та Прозорість | Застосування AI та аналітичних інструментів для складних даних 8 |
| Складність | Нелінійність (Nonlinear) | Ясність та Адаптація | Вивчення та швидка адаптація до змінних ринків 8 |
| Неоднозначність | Занепокоєння (Anxious) | Відкриті комунікації та Довіра | Формування позитивного клімату та психологічної стійкості команди 8 |

Планування бізнес-процесів є критичною інтеграційною точкою, де зустрічаються всі елементи стратегічного управління. Ієрархія планування задає часовий горизонт, BSC встановлює каузальні зв'язки, Value Chain надає структурну архітектуру, а виклики VUCA та BANI визначають необхідну ступінь гнучкості та стійкості.

Ключовий виклик для сучасного менеджменту полягає у подоланні внутрішнього організаційного опору та усуненні розриву між статичною структурою планування (жорсткими річними бюджетами та планами-графіками) та динамічною потребою ринку. Це вимагає відмови від лінійного підходу до планування.

Майбутнє планування бізнес-процесів вимагає двох взаємопов’язаних елементів:

1. Постійний цикл стратегічного навчання: Використання BSC як інструменту для постійної перевірки та корекції стратегічних гіпотез. Це дозволяє організації швидко ідентифікувати, які саме процеси потребують інновацій або оптимізації.
2. Інтеграція цифрових технологій: Використання штучного інтелекту та автоматизації для забезпечення необхідної швидкості та точності управління, що є прямою відповіддю на Невизначеність та Складність VUCA-світу. Це дозволяє перетворити оперативне планування на високоадаптивний, а не просто реактивний процес, забезпечуючи стійкість організації.

Питання для самоконтролю

1. Який рівень планування (Стратегічний, Тактичний, чи Оперативний) слугує мостом між довгостроковими цілями та щоденними операціями, і який ключовий фінансовий інструмент використовується на цьому рівні для розподілу ресурсів?
2. Опишіть причинно-наслідковий зв'язок між перспективами «Персонал (Навчання та Розвиток)» та «Внутрішні Бізнес-Процеси» в моделі Збалансованої Системи Показників (BSC).
3. Як BSC допомагає керівництву запобігти явищу субоптимізації в організації?
4. Скільки KPI, згідно з рекомендаціями BSC, має бути встановлено на рівні окремого співробітника, і чому таке жорстке обмеження є критичним для забезпечення оперативного фокусу?
5. Чому стратеги називають BSC інструментом «стратегічного навчання»?
6. На які дві основні категорії видів діяльності поділяє організацію Ланцюжок Цінності Портера? Наведіть приклад процесів, що належать до Допоміжних (Підтримуючих).
7. Яке управлінське значення мають внутрішні зв'язки (internal linkages) між видами діяльності в Ланцюжку Цінності, і як їхня слабкість впливає на загальну ефективність та витрати?
8. Яка сучасна концепція (BANI) прийшла на зміну VUCA, і що означає термін «Крихкість (Brittle)» у контексті планування ланцюга поставок?
9. Які технологічні інструменти пропонується інтегрувати у планування, щоб протидіяти виклику «Незбагненного (Incomprehensible)» в BANI-середовищі?
10. Поясніть протиріччя між традиційним річним циклом бюджетування/планування (розробка планів-графіків у листопаді–грудні) та вимогою до гнучкості в VUCA-середовищі.