

ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ – КОМПЛЕКСНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ИНТЕГРИРОВАННЫХ СТРУКТУР АПК

У статті розглянуті актуальні питання забезпечення конкурентоспроможності ІАПС. Обґрунтована необхідність і проаналізовані особливості формування моделі процесно-орієнтованого управління ІАПС.

The urgent issues of ensuring competitiveness of integrated agro industrial structures (IAIS) are considered in the article. The reasons are given for a necessity and the features of forming of model of activity-based management of IAIS.

Постановка проблеми. Современные тенденции, происходящие в украинской экономике и мировой экономике в целом, отражают проявления процессов глобализации и одновременно воздействий мирового экономического кризиса. На общем фоне снижения потребительского спроса ужесточается конкурентная борьба за рынки сбыта продукции и услуг. Такие негативные проявления особо остро на себе ощутили предприятия агропромышленного комплекса (АПК) Украины.

Непредсказуемость и динамичность процессов на рынке аграрной продукции побуждают современные агропромышленные предприятия искать пути и средства обеспечения своей жизнеспособности, направленной, прежде всего, на сохранения экономической независимости, стабильности и устойчивости, способности к саморазвитию и прогрессу. Стремление к жизнеспособности и самосохранению стимулирует украинские предприятия АПК развиваться в направлении создания интеграционных форм хозяйствования. В данном контексте развития АПК Украины формирование конкурентоспособных интегрированных агропромышленных структур (ИАПС), способных за счёт высокой концентрации капитала, оптимизации транзакционных издержек и достижения субаддитивности издержек аграрного бизнеса активно противостоять конкурентным угрозам, приобретает особую актуальность.

Формирование и развитие ИАПС способствует успешному противодействию рыночной конкуренции, не только благодаря высокой концентрации капитала, но также и за счёт использования современных инноваций и научных разработок. В то же время, несмотря на значительные преимущества и потенциально возможный эффект, возникающий вследствие интеграционных процессов, ИАПС сталкиваются с рядом проблем, особенно, управленческого характера. Во многом это связано с тем, что ИАПС по существу являются сложным системным образованием в рамках, которого не только осуществляется процесс материального воспроизводства, но формируется сложная совокупность производственных и экономических отношений, организационных, технологических и социальных связей, что в свою очередь проявляется в возникновении ряда значительных управленческих проблем, требующих безотлагательного решения. Важнейшими из них являются проблемы сложности управления и повышение уровня управляемости.

Необходимость решения жизненно важных проблем управления стимулирует применение новых управленческих подходов, технологий и методов для совершенствования системы менеджмента ИАПС. В этой связи, особую перспективность приобретает реализация процессно-ориентированного управления, которое способствует обеспечению не только эффективности и результативности деятельности, но и позволяет сформировать реальное клиентоориентированное управления хозяйственного субъекта. В свою очередь, смещение акцентов в сфере управления в сторону удовлетворения потребностей клиентов и обеспечение эффективности и результативности деятельности становится в современных сложных условиях важным фактором конкурентоспособности ИАПС.

Анализ последних исследований. В последнее время возрастает интерес как зарубежных, так и отечественных специалистов к исследованию вопросов реализации процессного подхода и процессно-ориентированного управления в современной практике менеджмента предприятий. Анализ значительного количества научных публикаций по процессной проблематике менеджмента предприятий показывает, что больший приоритет в исследованиях уделяется моделированию и оптимизации бизнес-процессов, реинжинирингу и управлению бизнес-процессами. В меньшей степени в научных публикациях посвящается рассмотрению комплексной концепции процессно-ориентированного управления предприятиями.

Наиболее известными исследованиями являются работы зарубежных и отечественных специалистов Г. Кокинза [4], Х.Ф. Биннера [1], Козаченко А.В. [3] и В.Н. Тупкало [7], в которых раскрываются различные аспекты концепции и технологии процессно-ориентированного управления предприятий. Следует также отметить, что относительно небольшое количество научных публикаций по процессно-ориентированному управлению не является результатом отсутствия интереса или перспектив в этой области исследования, скорее это объясняется сложностью и недостаточной проработкой исследуемой проблематики. По своему характеру и содержанию в большинстве исследований акцентируется внимание на вопросах реализации концепции процессно-ориентированного управления в условиях крупных и средних предприятий различной бизнес-принадлежности. В то же время исследованиям процессно-ориентированной направленности в сфере менеджмента ИАПС уделяется крайне мало внимания.

Цель статьи. Обоснование необходимости и раскрытие особенностей формирования процессно-ориентированного управления ИАПС, позволяющего обеспечить управляемость и конкурентоспособность предприятий в современных социально-экономических условиях.

Изложение основного материала. Важнейшим условием динамичного развития аграрной отрасли национальной экономики является повышение конкурентоспособности предприятий АПК. Особое внимание уделяется развитию конкурентоспособности ИАПС, которые должны стать основой агропромышленного комплекса Украины.

В современном понимании конкурентоспособность предприятий рассматривается с нескольких точек зрения. С одной стороны, по определению Е.И. Мазилкиной и Г.Г. Паничкиной под конкурентоспособностью организацией следует понимать относительную характеристику, которая выражает степень отличия развития данной организации от конкурентов по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей [6]. С другой стороны, Европейский форум по проблемам управления определяет “конкурентоспособность как реальные и потенциальные возможности фирм в существующих для них условиях проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для потребителя, чем товары конкурентов” [8, с. 268].

Приведенные понятия, несмотря на их некоторое содержательное различие, являются взаимодополняющими друг друга. Анализируя их, можно выделить следующие ключевые элементы успешной конкурентоспособности предприятия: отличие в развитии от конкурентов, процессы деятельности и степень удовлетворение потребителей. Данные элементы характеризуют потенциальные возможности и способности предприятия приспосабливаться к условиям рыночной конкуренции, т.е. насколько высока интеграция хозяйственного субъекта с внешней рыночной средой, а также потенциальные возможности и способности обеспечения эффективности и результативности процессов деятельности предприятия, т.е. насколько высока интеграция во внутренней среде хозяйственного субъекта. Основываясь на данном суждении можно предположить, что функция соотношения внешней и внутренней интеграции отражает конкурентоспособность предприятия функционирующего в рыночной экономике.

По нашему мнению, это предположение представляется особо актуальным для ИАПС. Обеспечение конкурентоспособности ИАПС тесно связано с их моделью управления, в рамках которой достигается реализация функции соотношения внешней и внутренней интеграции таких хозяйственных субъектов. В свою очередь, достижение внутренней интеграции процессов деятельности ИАПС способствует повышению управляемости и результативности таких интегрированных организационных структур. В определенном смысле существует взаимосвязь между конкурентоспособностью и моделью управления, способствующая достижению эффективности и результативности ИАПС.

Большинство создаваемых ИАПС используют традиционные функционально-ориентированные модели управления, основанные на принципах функциональной специализации. Излишняя специализация и детализация функций приводит к снижению межфункционального взаимодействия, обособленности структурных подразделений, к нарушению коммуникаций между ними, вследствие чего усложнение структур управления, снижение их гибкости, рост бюрократизации.

В этих условиях, планирование и учет ресурсов сводится к распределению и закреплению ресурсов ИАПС за определенными функциями и, соответственно, структурными подразделениями и контролю расходов ресурсов. Управленческий учет на таких предприятиях строится на основе традиционной системе бухгалтерского учёта, а часто просто подменяется её. Такой подход не вполне корректен, поскольку бухгалтерские данные анализируются с принципиально иных позиций. Это не способствует созданию необходимой базы для принятия быстрых и корректных управленческих решений. Хотя принятие управленческих решений предполагает рассмотрение проблемы, объекта или действия с различных точек зрения.

Отсутствие полноты и недостаточность информации при традиционном подходе не позволяет менеджменту предприятий обеспечивать принятие рациональных оперативных управленческих решений и осуществление необходимых корректирующих действий. В результате, нет прозрачности системы управленческого учёта, отсутствует оперативность, полнота и достоверность информации, а также из-за межфункционального разобщения нет согласованности целей. Всё это снижает эффективность и результативность управления ИАПС.

В этой ситуации становится невозможным обеспечение результативности управления ИАПС без надлежащего совершенствования действующей системы управления на принципиально новых концептуальных основах. Перспективным направлением, позволяющим достичь этой цели, является концепция процессно-ориентированного управления (Activity-Based Management – ABM).

Принципиальное отличие ABM от традиционного подхода состоит в том, что в управлении кардинально смещается фокус внимание с функций на процессы деятельности. Это отличие процессно-ориентированной концепции позволяет создавать модели управления и управленческого учёта предприятия на принципиально иной основе. Благодаря этому, главный акцент в сфере управления ресурсами предприятия ставится на видах деятельности, в процессе которых создаётся новая стоимость, а не на распределении ресурсов. По существу, создаются реальные условия управления не только затратами, но и процессом создания стоимости.

ABM, базирующаяся на данных учета затрат по процессам, по мнению Г. Кокинза, приводит в движение колесо управления результативностью, поставляя информацию с “высоким октановым числом”. Хотя следует отметить, что ABM не ограничивается только системами учёта затрат и предоставления информацией руководству – это более весомый инструмент, позволяющий преобразовать управленческий учёт в экономику управления [4, с. 63].

В качестве объекта управления в концепции ABM рассматриваются процессы деятельности (бизнес-процессы). Сеть процессов деятельности и процессов управления образуют основу системы ABM, включающая в себя важные управленческие инструменты: процессно-ориентированное бюджетирование (Activity-Based Budgeting – ABB) и сбалансированную систему оценочных индикаторов (Balanced Scorecard – BSC). На основе ABB в контексте ABM обеспечивается оперативное планирование и контроль, а с помощью BSC достигается согласо-

ванность с целями предприятия, т.е. реализуется уровень стратегического управления АВМ. Сообразно с этим, рассматриваемую концепцию можно представить в виде связующего звена АВВ–АВМ–BSC, различных процессно-ориентированных стратегий [5]. Учитывая особенности АВМ, можно констатировать, что данная концепция в большей степени содержит организационный контекст, нежели учётный.

Формирование системы управления ИАПС на основе концепции АВМ в значительной мере следует рассматривать как организационную методологию, которая побуждает менеджмент предприятий к определенным организационным трансформациям и изменениям. Наиболее сложным и трудоемким этапом постановки процессно-ориентированного управления является само организационное проектирование создаваемой модели, а именно, моделирование процессной структуры и архитектуры процессно-ориентированного управления ИАПС. Организационное проектирование системы управления ИАПС в соответствии с логикой АВМ необходимо осуществлять в следующей последовательности:

- уточнение и детализация целей предприятия (модель целевого управления);
- разработка функциональной модели ИАПС (структура бизнес-функций, описывающая, *что* делает ИАПС);
- идентификация и описание контролируемых бизнес-процессов (выявление процессов внутри ИАПС; определение границ, клиентов, владельцев и видов процессов; описание процедур процессов, т.е. получаем описание того, КАК ИАПС выполняет свои бизнес-функции);
- диагностика и описание свойств контролируемых процессов;
- определение последовательности контролируемых процессов и их взаимосвязей (формирование процессной структуры);
- выбор показателей, соответствующих свойствам контролируемых процессов;
- согласование показателей процессов с целевыми показателями ИАПС на основе BSC и с помощью стратегических карт;
- формирование модели АВВ на основе согласованной с целями ИАПС процессной структуры;
- описание организационной модели, определяющей, *где* исполняются бизнес-функции и процессы; и определение временных фаз, позволяющих получить ответ, *когда* должны быть реализованы те или иные бизнес-функции;
- выделение ролей, отвечающих за то, *кто* исполняет процессы в рамках организационной модели;
- построение модели процессно-ориентированного управления ИАПС;
- разработка и утверждение регламентов модели процессно-ориентированного управления ИАПС, устанавливающих связь между ключевыми вопросами: *что, как, где, когда и кто*.

Управление на основе операционных бюджетов по процессам, согласованных с целями предприятия, обеспечивает интеграцию стратегического и оперативного уровней АВМ и улучшает контроль, координацию и коммуникации в рамках управления конкурентоспособностью и ИАПС в целом. Операционные бюджеты по процессам становятся важным компонентом обеспечения принятия как стратегических, так и оперативных управленческих решений в сфере управления ИАПС.

АВМ расширяет границы задач [2] управления ИАПС, к которым относятся:

- изучение причин отклонений от установленных по определенным видам процессов;
- изучение причин отклонения фактических затрат от запланированного уровня;
- определение целесообразности обеспечения нормативного уровня показателей, функционирующих процессов, путем сопоставления внутренних и внешних потерь от несоответствия с затратами;
- разработка и реализация программы профилактических и корректирующих мероприятий по предупреждению возможных причин несоответствия, порождающих угрозы, и оценка затрат на эту программу.

Выводы. Рассматриваемый подход к формированию модели процессно-ориентированного управления ИАПС позволяет не только обеспечивать комплексную интеграцию процессов деятельности и реализацию стратегии, но создавать реальные условия клиентоориентированности управления таких интегрированных хозяйственных структур. Практическая реализация модели процессно-ориентированного управления ИАПС через улучшение внутренней интеграции и управляемости процессов деятельности, а также углубление внешней интеграции за счёт совершенствования управления взаимоотношениями с клиентами, позволяет достигать оптимального соотношения внешней и внутренней интеграции ИАПС. В результате, создаются реальные условия обеспечения конкурентоспособности ИАПС.

Литература

1. Биннер Х.Ф. Управление организациями и производством. От функционального менеджмента к процессному / Хартмут Ф. Биннер. – М.: АльпинаБизнесБукс, 2009. – 282 с.
2. Гребнев Е.Т. Процессно-ориентированное управление [Электронный ресурс] / Е.Т. Гребнев, Е.А. Кандрашина, Х. Хайнце, Д.Н. Бабенков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 1. – Режим доступа: – <http://www.hr-portal.ru/node/23433>.
3. Козаченко А.В. Управление крупным предприятием. Монография / А.В. Козаченко и др. – К.: Либра, 2006. – 384 с.
4. Кокинз Г. Управление результативностью. Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Г. Кокинз; пер. с англ. – М.: АльпинаБизнесБукс, 2007. – 315 с.

5. Ладыко И.Ю. Концепция процессного управления: состояние, развитие и проблемы / И.Ю. Ладыко // Экономика. Менеджмент. Підприємництво: зб. наук. пр., вип. № 21 (II). – Луганськ: Видавництво СНУ ім. В. Даля, 2009. – С. 126–130.

6. Мазилкина Е.И. Основы управления конкурентоспособностью. Учебное пособие / Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина. – М.: Омега-Л, 2009. – 328 с.

7. Тупкало В.Н. Процессный подход к управлению: от декларации стандарта ISO 9001:2000 к методологическим основам теории процессного управления / В.Н. Тупкало // Системи управління навігації та зв'язку. – 2007. – Вип. 4. – С. 114–118.

8. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации Учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Эксмо, 2005. – 544 с.

УДК 336.144.2 + 336.226.001.76

Я. В. ЛИТВИНЕНКО

Національна академія статистики, обліку та аудиту

Т. Є. ЛИТВИНЕНКО

Київський національний торговельно-економічний університет

ПЛАНУВАННЯ ПОДАТКОВИХ ПЛАТЕЖІВ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ

У статті розглядаються питання розробки плану податкових платежів на підприємстві, особливостей здійснення цього процесу в сучасних умовах кризової економіки в Україні. Визначаються основні напрямки удосконалення цього процесу з метою задоволення потреб підприємства в фінансових ресурсах, джерела їх збільшення.

The article considers the issues of development of the plan of tax payments at the enterprise, the features of this process in current conditions of crisis economy in Ukraine. The basic directions of improvement of this process in order to meet the demands of the enterprise in financial resources, sources of their increase.

Постанова проблеми. Планування за своєю суттю являє собою невід'ємну частину загального податкового менеджменту підприємства та умову подальшого ефективного його розвитку. Але як показують проведенні дослідження в сучасних умовах в більшості підприємств таке планування не здійснюється, взагалі не розробляється податкова політики та податкова стратегія підприємства. Це приводить до зменшення ефективності діяльності підприємства, дефіциту його фінансових ресурсів через зростання витрат та інше. Особливо гостро ця проблема стоїть в період фінансової кризи, коли з'являється дефіцит усіх видів ресурсів, в тому числі і фінансових. Підвищення податкового тягаря приводить до того, що у підприємства, з метою виживання в цих складних умовах, з'являється спокуса ухилення від сплати податкових платежів або зменшення бази оподаткування. Це приводить до порушень податкового законодавства з боку підприємств і в подальшому зайвих витрат фінансових ресурсів. З іншого боку це приводить до витрат державного бюджету, недоотримання доходів і відповідно зменшення тих ресурсів, які могли б бути використанні на соціальні заходи та виконання інших функцій держави. В зв'язку з цим в сучасних умовах розвитку економіки проблема планування взагалі і податкових платежів в тому числі стає дуже актуальною.

Будь-яка діяльність підприємства починається з розробки його стратегії загальної економічної діяльності, визначення напрямків розвитку та планування різних економічних показників. Важливішою частиною загальної економічної політики будь-якого підприємства є його фінансова політика і як її складова частина – податкова політика. Вона також є головною складовою частиною бізнес плану підприємства, який дозволяє визначити кінцеві результати діяльності за визначений період.

Аналіз останніх досліджень. Питаннями податкового менеджменту та його складової, плануванням податкових платежів, займаються багато вчених як в Україні так і в інших державах. Серед українських вчених та фахівців до них відносяться Вітлінський В.В., Вовчак О.Д., Кеменях І.Г., Грантуров В.М., Кізіма А.Я., Крисоватий А.І., Мельник П.В., Рева Т.М., Тимченко О.М., Ясенкова І.Б. Серед іноземних фахівців цими проблемами займаються Караваєва І.В., Мельник Д.Ю., Сомоев Р.Г., Уткіна Т.Ф. та інші. В роботах цих вчених розглядаються окремі проблеми методології та методів планування податкових платежів, податкових ризиків, визначаються напрямки їх удосконалення. Але не достатньо уваги приділяється особливостям планування на різних рівнях управління, різних підходів при проведенні цього процесу і, в першу чергу, плануванню податкових платежів на рівні підприємства.

Метою статті є визначення ролі, значення та завдання планування податкових платежів на рівні підприємства, необхідність його проведення, застосування різних методів та дотримання принципу оптимізації податкових платежів при плануванні.

Викладання основного матеріалу. Метою діяльності підприємства в умовах розвитку ринкових відносин є збільшення добробуту його власників за рахунок збільшення прибутку. Останній визначається як різниця між валовими доходами та валовими витратами і амортизаційними відрахуваннями. Найвагомішим елементом при цьому є