

МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗА УМОВ РОЗВИТКУ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

УДК 334.021

ПАВЛОВ В. В.

Київський національний університет технологій і дизайну

ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ЯК ІНСТРУМЕНТ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВ

В статті здійснено теоретичне обґрунтування значення та порядку застосування процесного підходу в удосконаленні управління витратами сучасних підприємств. Окреслено передумови розвитку системи управління витратами сучасного підприємства на основі застосування процесного підходу. Відзначено, що поширення використання процесного підходу в практиці вітчизняних підприємств (на прикладі підприємств легкої промисловості) дозволяє розглядати управління витратами цих підприємств як цілісний комплекс взаємозв'язаних дій. Представлено систему орієнтирів удосконалення управління витратами підприємства легкої промисловості України на основі застосування процесного підходу, що дозволяє, через певні дії на операційному та стратегічному рівнях управління, забезпечити досягнення конкретних орієнтирів, які відображатимуть процеси удосконалення системи управління витратами. Так, досягнення цільового рівня витрат та організаційно-управлінські перетворення в межах впровадження процесного підходу як основи управління витратами, ведуть до підвищення ефективності діяльності, конкурентоспроможності та розвитку підприємства легкої промисловості.

Ключові слова: процесний підхід, витрати, управління, система, управління витратами, орієнтири, конкурентоспроможність, ефективність.

PAVLOV V. V.

Kyiv National University of Technologies and Design

PROCESS APPROACH AS A TOOL FOR SOLVING PROBLEMS OF EFFICIENCY OF COST MANAGEMENT OF ENTERPRISES

The article presents theoretical substantiation of the value and application of the process approach in improving the cost management of modern enterprises. Preconditions were defined for the development of the cost management system of modern enterprises on the basis of application of the process approach. It is noted that the widespread use of the process approach in the practice of domestic enterprises (on the example of enterprises of light industry) allows us to consider the management costs of these companies as an integral complex of interrelated actions. The system targets improvement of cost management of enterprises of light industry of Ukraine on the basis of application of the process approach, which allows for certain actions to operational and strategic management levels, to ensure the achievement of specific benchmarks that will reflect the processes of improving the system of cost management. So, achieving the target level of costs and organizational and managerial transformation in the framework of the implementation of the process approach as the basis for the management cost elevates efficiency, competitiveness and development of enterprises of light industry.

Key words: process approach, costs, management, system cost control, benchmarks, competitiveness, efficiency.

Проблема та її зв'язок з науковими та практичними завданнями

Управління витратами сучасного підприємства є динамічним, системним процесом, що включає управлінські дії прямого і зворотного зв'язків, метою яких є досягнення високого економічного результату діяльності підприємства. Реалізація управління витратами за сучасних умов господарювання передбачає здійснення значних управлінських і організаційних зусиль, які мають реалізовуватись в межах певного концептуального підходу, від обґрунтованості використання якого в значній мірі залежить ефективність самого процесу управління витратами та діяльності підприємства в цілому. За таких умов, управління витратами потребує створення єдиної, раціональної, чітко функціонуючої економічної системи з визначеними завданнями та методологічною базою.

Зміна уявлення про сутність витрат і їх місце в економіці сучасного підприємства [3; 5; 16], які за сучасних умов розглядаються більшістю дослідників як один з найважливіших факторів досягнення конкретних результатів діяльності підприємства в процесі його діяльності, потребує зміни принципів розвитку системи управління витратами цих підприємств. Зростання складності технологічних та управлінських процесів на сучасних підприємствах, посилення впливу зовнішнього середовища, а також безперервне посилення конкуренції спричиняє до того, що сучасні підприємства не можуть собі дозволити використання застарілих, неефективних методів і технік управління, змушені їх удосконалювати, брати на озброєння нові, що добре себе зарекомендували на практиці. Це стимулює підприємства розвиватись у напрямку вдосконалення системи управління витратами, підвищення її ефективності, застосування нових, сучасних, перевірених практикою підприємств розвинутих країн світу, прогресивних технологій, підходів та методів управління витратами підприємств, що й визначає актуальність порушеної в статті загальної проблематики.

Водночас, в останні десятиліття теорія та практика управління витратами доводять актуальність використання процесного підходу до управління витратами підприємства як основи прогресивних змін в

системі управління, найбільш раціональний та ефективний спосіб вирішення поточних проблем управління, обліку та контролю витрат підприємства.

Перелічені моменти, поряд з необхідністю визначення та обґрунтування вибору процесного підходу як основи удосконалення управління витратами сучасних підприємств, обумовили актуальність теми даної статті.

Аналіз досліджень і публікацій

Сучасна теорія та практика застосування процесного підходу в управлінні витратами підприємств досить широко висвітлена в роботах закордонних та вітчизняних дослідників, так, можна виділити наукові праці В. Тупкало [20], Х. Біннера [4], М. Данилюка [9], І. Ладико [14], Дж. Шанка [21] та ін. Цікавими є роботи О. Андрійчука [2], Полінкевич [19] та О. Курносової [13], що пов'язують застосування процесного підходу з активізацією інноваційної діяльності на підприємствах.

Аналіз наукових публікацій за даною проблематикою показує, що у роботах більшості авторів процесний підхід визначається як один з дієвих факторів удосконалення управління витратами підприємства за сучасних умов [21; 22]. Найбільший пріоритет мають проблеми моделювання і оптимізація бізнес-процесів [19], водночас недостатньо розроблені питання застосування процесного підходу в управлінні витратами підприємств. Так, попри суттєвий внесок науковців у дослідження проблем формування, впровадження, розвитку процесного підходу в управлінні підприємствами, існує потреба обґрунтування місця та порядку застосування процесного підходу в управлінні витратами з урахуванням цілей управління витратами, специфіки даної сфери управління, наявного методологічного інструментарію.

Вказані обставини спонукають до проведення в даній статті додаткових досліджень стосовно місця та порядку застосування процесного підходу в управлінні витратами підприємств, що підтверджує актуальність теми даної наукової статті.

Метою даної статті є теоретичне обґрунтування значення та порядку застосування процесного підходу в управлінні витратами сучасних підприємств та визначення передумов розвитку системи управління витратами сучасного підприємства на основі застосування процесного підходу.

Викладення матеріалу та результати

Сучасна, глобалізована економіка зумовлює постійне зростання конкуренції, появу нових ринків збуту, безперервне виявлення нових вимог і очікувань клієнтів. Щоб ефективно реагувати на виклики глобалізації, підприємства мусять здійснювати зміни в напрямку розвитку, що змушує їх до постійного вдосконалення виробничих можливостей, системи управління, впровадження найновіших технологій, в тому числі – технологій управління [11].

Рівень конкурентоспроможності визначає успішність функціонування будь-якого підприємства, а його найбільш важливою характеристикою є співвідношення якості і ціни [3; 12; 22]. Найбільш сильний вплив на ціну будь-якої одиниці товару чинять витрати на його виробництво. Від них залежить загальна ефективність і майбутній прибуток підприємства, тому вони є найважливішим ресурсом для подальшого розвитку і розширення виробництва.

Слід також відзначити, що важливим проблемним полем діяльності вітчизняних підприємств є забезпечення цінової конкурентоспроможності продукції, які вони надають, що можливо (за умови зниження динаміки зростання ринку) передусім шляхом удосконалення процесу управління витратами витрат цих підприємств.

Саме жорстка конкурентна боротьба обумовлює необхідність постійного пошуку сучасними підприємствами нових способів оптимізації витрат. За сучасних умов це можливо передусім шляхом удосконалення системи управління витратами підприємств в напрямку підвищення гнучкості, мобільності, оперативності управління, адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища та задоволення внутрішніх потреб організації. Натомість, зміни, що відбуваються, не завжди, навіть попри наміри керівництва, здійснюються у очікуваному напрямі; вони можуть відбуватись також у регресивному напрямку (погіршення стану підприємства) або консервативному (попри активність з удосконалення системи управління витратами підприємство надалі залишається в стані стагнації) [7].

Розвиток системи управління витратами підприємств є такою впорядкованою послідовністю змін, в результаті яких настає прогрес, який можна спостерігати в ключових економічних (зростання обсягів послуг, прибутку, рентабельності, обсягів ринку, запасів підприємства тощо), а також позаекономічних критеріях та показниках.

На думку багатьох фахівців, в сфері теорії управління, критерієм ефективності управління витратами є зниження витратоємності продукції [12]. Проте І.А. Бланк відзначає: «...зниження рівня витратоємності є важливим завданням, але не основною метою управління витратами, оскільки воно може супроводжуватись зниженням якості продукції, відмовою від виробництва і реалізації тих, що мають попит окремих перспективних, але витратоємних видів продукції, зміною пріоритетів стратегічного розвитку» [5]. Кількісні зміни відбуваються, найчастіше, завдяки процесам вдосконалення, постійно діючого коригування різних аспектів діяльності підприємства, якісні (стрибокподібні) зміни спричиняються, зазвичай, інноваціями. Якісні зміни можуть відбуватись коли процеси вдосконалення долають певний «поріг», який підносить підприємство до цілком нової, якісно відмінної, ситуації, зокрема – до нового рівня розвитку

системи управління. Саме тут виявляється дія гегелівського принципу переходу кількості в якість, і саме завдяки постійно діючому коригуванню свого функціонування, а також завдяки відповідним організаційним управлінським діям, підприємство може увійти в якісно нову стадію свого розвитку.

У рамках управління витратами підприємств на основі процесного підходу компоненти витрат, що мають різні витратоутворюючі фактори, різну динаміку залежно від рівнів ділової активності і конфігурації бізнесу, міри регулювання тощо, потребують кількісної оцінки, планування і оптимізації величини і структури за обраними критеріями, головним з яких є співвідношення між отриманою вигодою (прибуток, розмір ринку, обсяг послуг тощо) та витраченими на це ресурсами.

Проаналізуємо передумови поширення процесного підходу в управлінні витратами на прикладі підприємств легкої промисловості України, яка являє собою багатогалузевий комплекс народного господарства, що включає 17 підгалузей. Даний комплекс охоплює більш ніж 10 тис. підприємств, з персоналом понад 150 тис. чол. [10; 15].

Оцінюючи динаміку розвитку та поточний стан легкої промисловості країни слід відзначити, що після розпаду Радянського Союзу спостерігається економічний занепад переважної частини підприємств даного комплексу (падіння обсягів виробництва продукції більш ніж в 10 разів).

Однією з причин існування поточних проблем розвитку легкої промисловості в Україні є орієнтація управлінських процесів в даному комплексі народного господарства більшою мірою на виконання традиційних управлінських функцій конкретними підрозділами, часто без їх ефективної взаємодії задля досягнення конкретних загальних цілей розвитку підприємств [17]. Слід також відзначити, що на багатьох сучасних вітчизняних підприємствах легкої промисловості відсутня ефективна система управління витратами, внаслідок чого, під тиском зовнішніх і внутрішніх змін, вони втрачають керованість і несуть додаткові фінансові втрати, знижуючи свою конкурентоспроможність.

За сучасних умов, що характеризуються ускладненням бізнес-процесів на підприємствах легкої промисловості в Україні, з огляду на потребу забезпечення їх конкурентоспроможності, все більше співробітників таких підприємств залучається до процесу ухвалення рішень. Завданням керівництва підприємств стає не безпосереднє управління витратами, а управління різними за складністю процесами, що впливають на величину та структуру витрат підприємств, орієнтуючись на досягнення певних цілей:

- оптимізації витрат;
- підвищення рентабельності;
- зростання конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому тощо.

В той же час, на більшості успішно діючих закордонних підприємствах відбувається повна відмова від традиційних, функціонально-орієнтованих моделей управління витратами в контексті визначення собівартості, якості продукції, розробки нових організаційних, управлінських, фінансових і інвестиційних стратегій. Такі підприємства обирають в якості базового підходу для організації системи управління витратами процесний підхід.

За таких умов доцільним є поширення використання процесного підходу в практиці вітчизняних підприємств легкої промисловості, що дозволяє розглядати управління як цілісний комплекс взаємозв'язаних процесів.

На рис. 1 представлено система орієнтирів удосконалення управління витратами великого підприємств легкої промисловості України на основі застосування процесного підходу.

Реалізація визначеної послідовності удосконалення управління витратами підприємства легкої промисловості, що передбачає використання процесного підходу:

- для оптимізації поточного рівня витрат (забезпечення максимальної віддачі від витрачених ресурсів за конкретний період часу через оптимізацію бізнес-процесів);
- для забезпечення досягнення цільового рівня витрат, що передбачає не лише вплив на величину та структуру витрат (їх оптимізацію), але й здійснення організаційно-управлінських перетворень, удосконалення системи обліку та контролю витрат, системи прийняття рішень;

забезпечує досягнення конкретних орієнтирів, що відображатимуть процеси удосконалення системи управління витратами.

Так, в результаті, досягнення цільового рівня витрат (як ознака ефективного функціонування системи управління витратами) та організаційно-управлінські зміни в межах впровадження процесного підходу як основи управління витратами, ведуть до підвищення ефективності діяльності, конкурентоспроможності та розвитку підприємства легкої промисловості.

Водночас, цільовий рівень витрат не означає найнижчий можливий рівень витрат, та пов'язаний з іншими пріоритетами та орієнтирами діяльності підприємства (обсяги продукції, рівень рентабельності тощо).

Проблемами, що можуть стати на заваді впровадженню процесного підходу в управлінні витратами вітчизняних підприємств легкої промисловості, є наступні:

- 1) фрагментованість, неточність визначення меж бізнес-процесів на підприємствах легкої промисловості;
- 2) недостатня формалізованість та недостатній опис бізнес-процесів, відсутність для багатьох

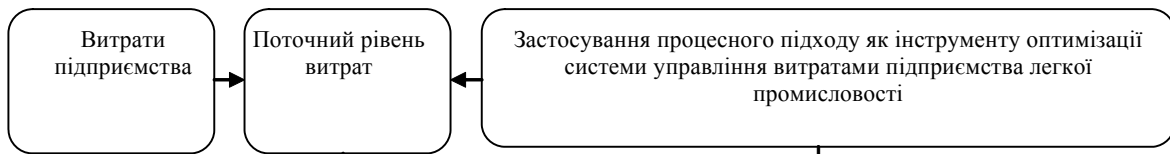
бізнес-процесів встановленого способу виконання дій (процедур);

3) недостатня чіткість розподілу відповідальності за результати конкретних бізнес-процесів та використання ресурсів на їх отримання;

4) недостатність або надлишок точок контролю (чи узгодження) витрат на здійснення бізнес-процесу, що загрожує виникненням ситуацій некерованості (недостатність), або бюрократизації (надлишок) системи управління витратами;

5) недостатня ефективність інформаційного забезпечення бізнес-процесів (порушення цілісності, повноти, своєчасності отримання інформації), в першу чергу в системі управлінського обліку витрат.

Операційний рівень – вплив на величину та структуру витрат підприємства



Стратегічний рівень – здійснення організаційно-управлінських перетворень на підприємстві

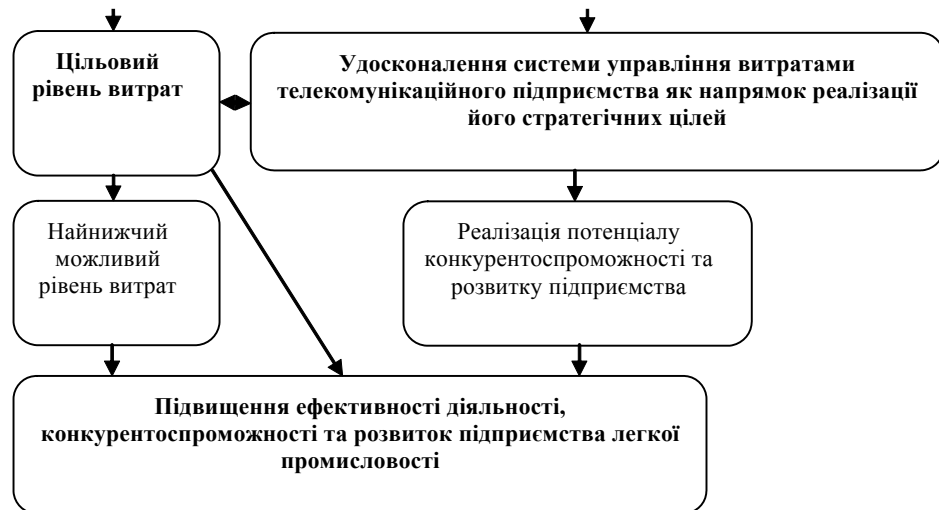


Рис. 1. Система орієнтирів удосконалення управління витратами підприємства легкої промисловості

Висновки

Головним пріоритетом розвитку сучасних підприємств має бути питання підвищення конкурентоспроможності, зокрема, через ефективне управління витратами. У рамках управління витратами підприємств на основі процесного підходу компоненти витрат, що мають різні витратоутворюючі фактори, різну динаміку залежно від рівнів ділової активності і конфігурації бізнесу, міри регулювання тощо, потребують кількісної оцінки, планування і оптимізації величини і структури за обраними критеріями, головним з яких є співвідношення між отриманою вигодою (прибуток, розмір ринку, обсяг послуг тощо) та витраченими на це ресурсами.

В статті підтверджено доцільність поширення використання процесного підходу в практиці вітчизняних підприємств (на прикладі підприємств легкої промисловості), що дозволяє розглядати управління як цілісний комплекс взаємозв'язаних процесів. Представлено систему орієнтирів удосконалення управління витратами підприємства легкої промисловості України на основі застосування процесного підходу. Реалізація визначеної в статті послідовності удосконалення управління витратами, дозволяє забезпечити досягнення конкретних орієнтирів, що відображатимуть процеси удосконалення системи управління витратами. Так, в результаті, досягнення цільового рівня витрат та організаційно-управлінські перетворення в межах впровадження процесного підходу як основи управління витратами, ведуть до підвищення ефективності діяльності, конкурентоспроможності та розвитку підприємства легкої промисловості.

Ефективна система управління витратами дозволить: рухатися до поставлених стратегічних цілей; планувати доходи і витрати; визначати пріоритети платежів; планувати рух грошових коштів і рух товарно-матеріальних цінностей; відстежувати і контролювати фінансові результати діяльності підприємства в цілому і за окремими центрами фінансової відповідальності; будувати і оцінювати внутрішні показники ефективності, продуктивності, ліквідності і рентабельності.

Література

1. Адвокатова Н. О. Дослідження сучасного стану підприємств легкої промисловості України / Н. О. Адвокатова // Економічні інновації. – 2012. – № 47. – С. 5–14.
2. Андрійчук О. Я. Процесний підхід як метод інноваційного управління підприємством / О. Я. Андрійчук // Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства : тези доп. наук.-практ. конференції (24–25.10.2010). – Львів : Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2007. – С. 9–10.
3. Бережнов Г. В. Стратегия развития предприятия в многопрофильной конкурентной среде / Бережнов Г. В. – М. : Издательский Дом "МЕЛАП", 2002. – 336 с.
4. Биннер Х. Ф. Управление организациями и производством. От функционального менеджмента к процессному / Х. Ф. Биннер. – М. : АльпинаБизнесБукс, 2009. – 282 с.
5. Бланк И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием / И. А. Бланк. — М. : Эльга, 2006. — 416 с.
6. Вахрушева О. Б. Процедуры организации управленческого учета в коммерческой организации / О. Б. Вахрушева // Гуманизация образования, 2014. – № 5. – С. 52–57.
7. Вебер Ю. На пути к активному управлению с помощью показателей / Ю. Вебер, У. Шэффер // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 5. – С. 107–111.
8. Гаскарова И. Н. Экономические рычаги управления в легкой промышленности / И. Н. Гаскарова, Л. К. Чемерицкий. – Киев : Легпромбытиздат, 2005. – 144 с.
9. Данилюк М. О. Теорія і практика процесно-орієнтованого управління витратами: наукове видання / М. О. Данилюк, В. Р. Лещій. – Івано-Франківськ : Місто НВ, 2002. – 248 с.
10. Державний комітет статистики України 6 офіційний сайт [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua>.
11. Дриль О. І. Маркетингові дослідження (на прикладі ринку телекомунікацій) / О. І. Дриль // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія "Логістика". – 2008. – № 633. – С. 215–223.
12. Костецька Н. І. Стратегічне управління витратами як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / Н. І. Костецька // Інноваційна економіка: всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2012. – № 5 (31). – С. 81–86.
13. Курносова О. О. Управління розвитком підприємств на основі процесних інновацій : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Курносова Олеся Олександрівна ; Донец. нац. ун-т. – Донецьк, 2011. – 20 с.
14. Ладыко И. Ю. Концепция процессного управления: состояние, развитие и проблемы / И. Ю. Ладыко // Економіка. Менеджмент. Підприємництво: зб. наук. пр. – Луганськ : Видавництво СНУ ім. В. Даля, 2009. – Вип. № 21 (II). – С. 126–130.
15. Мазаракі А. Легка промисловість України: стан, проблеми експорту та імпорту товарів / А. Мазаракі, Т. Мельник, В. Ізовіт // Вісник Київського Національного торговельно-економічного університету. – 2011. – № 3. – С. 5–13.
16. Мур Дж. Вторая космическая. Искусство управления и стратегии будущего / Дж. Мур. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 208 с.
17. Наукова та інноваційна діяльність в Україні за 2013 рік / за ред. О. О. Кармазіної. – К. : Державна служба статистики України, 2011. – 314 с.
18. Нижик В. М. Сучасний стан та перспективи розвитку підприємств легкої промисловості / В. М. Нижик, В. В. Шарко // Інноваційна економіка. – 2012. – С. 41–46.
19. Полінкевич О. М. Управління бізнес-процесами в системі інноваційного розвитку підприємств : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Оксана Миколаївна Полінкевич. — Хмельницький, 2015. — 43 с.
20. Тупкало В. Н. Процессный подход к управлению: от декларации стандарта ISO 9001:2000 к методологическим основам теории процессного управления / В. Н. Тупкало // Системы управління навігації та зв'язку. – 2007. – Вип. 4. – С. 114–118.
21. Шанк Дж. Стратегическое управление затратами: новые методы увеличения конкурентоспособности / Дж. Шанк, В. Говиндараджан ; пер. с англ. – СПб : Бизнес Микро, 1999. – 288 с.
22. Шульга В.М. Механізм стратегічного управління витратами як засіб досягнення конкурентних переваг / В.М. Шульга // Економічні науки : збірник наукових праць. – Луцьк. – 2006. – Ч. 4. – Випуск 1(3). – С. 108–115.

Надійшла 07.03.2016; рецензент: д. е. н. Ковальчук С. В.