

МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СУЧАСНОГО ДИНАМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

© Тревого О.І., 2005

Розглянуто ряд методик з удосконалення бізнес-процесів підприємства при переході до процесно орієнтованого підходу до управління, а також вплив технологій та інформації на процес управління. Проаналізовано можливості застосування відомих методик процесного управління на вітчизняних підприємствах в умовах сучасного динамічного середовища.

Certain methods of business processes improvement are discussed while the enterprise is transforming to the process-oriented style of management and information influence into the process of management. The possibility to apply methods of process management on native enterprise in modern dynamic environment is analysed.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку теорії управління, в період тривалих економічних та соціальних змін, існує постійна необхідність в розвитку інструментів і методик управління, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства. Наука управління дає змогу систематизувати, аналізувати управлінський процес і розробляти рекомендації щодо його оптимізації. Проблеми підвищення ефективності управління підприємством у сучасному динамічному середовищі вимагають дослідження інноваційних методів управління, що дасть змогу приймати стратегічно правильні управлінські рішення, застосовувати необхідні інноваційні підходи, здатні забезпечити успіх у довгостроковому періоді. Одним з таких підходів є *процесно-орієнтоване управління*, що створює методологію забезпечення персоналу необхідною інформацією та залучення відповідних ресурсів, оперуючи на рівні завдань та бізнес-процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблем підвищення ефективності підприємства за допомогою використання *процесно-орієнтованого управління* лягли в основу праць таких науковців і практиків, як: Річард Б.Чейз, Ніколас Дж. Еквилан, Роберт Ф. Якобс, Ойхман Е.Г., Попов Е.В., Шилов І.В., Щегильська О., Саврук О., Каплан Р.С., Нортон Д.П. та багато інших. Розвиток реінжинірингу бізнес-процесів розпочинається з публікації статей Хаммера (Hammer), Давенпорта і Шорта (Davenport and Short) у 80-х роках ХХ століття. Термін *реінжиніринг бізнес-процесів* на сучасному етапі не дуже поширений, на відміну від більшості теорій, на яких він базується.

Невиділені раніше частини загальної проблеми, яким присвячується стаття. Керівники підприємств традиційно орієнтуються виключно на фінансові показники з притаманною їм короткостроковістю планування та інвестування, націленою на стандартні методи роботи працівників, а не на їх ініціативу; не завжди володіють інформацією про якість продукції та рівень обслуговування споживачів тощо. Результатом визнання невідповідності у застосуванні традиційних підходів бухгалтерського обліку у кардинально мінливому підприємницькому середовищі стала поява ефективніших методик управління підприємством, основаних на теорії управління змінами, які повинні забезпечуватись сучасними інформаційними технологіями і засобами моделювання. Переважна більшість таких методик орієнтована передовсім на управління змінами бізнес-процесів і докорінну їх реструктуризацію.

Цілі статті. Інформація є основою управління, а робота управлінця складається із її аналізу та оброблення. Рівень організування, збирання, оброблення і перетворення інформації, рівень впровадження інформаційної технології безпосередньо впливає на ефективність управління. В теорії управління прийнято визначати інформацію як сукупність даних про зміни в системі і довкіллі. Це дає доступ до знань про конкретний об'єкт управління та обмін даними між управлінським персоналом. Одним із перспективних методів налагодження інформаційних потоків є залучення до управління сучасної техніки та продуктів програмного забезпечення для обробки інформації, що передбачає забезпечення кадрами відповідної кваліфікації для їх обслуговування [6, с.614].

Однією з важливих цілей є дослідження проблеми підвищення ефективності управління підприємством в умовах сучасного динамічного середовища, що вимагає використання альтернативних методів управління. Застосування таких методів управління сприяє прийняттю стратегічно правильних управлінських рішень та застосуванню інноваційних підходів, здатних забезпечити успіх у довгостроковому періоді. Одним з таких методів є *процесно-орієнтоване управління* – основа теорії управління змінами, на якому базується дослідження викладеного матеріалу.

Реалізація методик з удосконалення бізнес-процесів підприємства при переході до процесно-орієнтованого управління вимагає застосування інструментарію реструктуризації, створення, наприклад, інтегрованих систем управління підприємством, застосування матриці змін тощо.

Основний матеріал дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Більшість організаційних методик управління сьогодні побудовано за функціональним та ієрархічним принципами. Існує також переконання, що це один з найефективніших та випробуваних засобів організування, оскільки структуру організації почали вивчати за допомогою наукових методів, ще наприкінці 19 століття. Науковий підхід до управління (*Scientific Management*), розроблений Ф.В.Тейлором, є одним з найкращих відображень ідей того часу. Він стверджував, що продуктивність виконання роботи визначається розподілом її на прості елементи, а також спеціалізацією кожного керівника на конкретній частині роботи. Природним наслідком цих поглядів стало поширення функціональних організаційних структур [9].

Не лише Тейлор, з-поміж ранніх теоретиків менеджменту, прийшов до таких висновків, Анрі Файоль вважається "батьком" теорії управління, він твердив, що менеджмент – це сукупність універсальних принципів, яким можна навчити, якщо їх правильно визначити. Він розробив список із 14 принципів, перший з яких стосувався поділу праці і називався "Принцип поділу праці для того, щоб вести діяльність продуктивніше". Функціональна спеціалізація була також центральною темою Макса Вебера (Max Weber), автора терміна і теорії "бюрократії". Він вважав, що бюрократія є найефективнішим способом управління складними організаціями і стверджував, що бюрократія перевершує будь-який інший засіб у плані точності, стабільності, дисциплінованості і надійності. Вебер вважав, що існує шість складових бюрократії, першим із яких є функціональна спеціалізація [8].

Хоча ідеї класиків теорії управління багато в чому дискредитовані теоретиками нашого часу, вони дотепер здійснюють величезний вплив на організації у всьому світі. Більшість їх побудована за функціональним принципом, основою їх є фахівці, що виконують спеціалізовані завдання. Така методика мала широке використання, проте економісти другої половини ХХ століття почали замислюватися над ефективністю її застосування та пошуком альтернатив, оскільки здійснення функціонального управління стикається з безліччю труднощів. Часто доводиться спостерігати, що бухгалтерія зацікавлена лише в отриманні інформації про виробничі та фінансові результати і зовсім не цікавиться факторами, що спричиняють конкретні виробничі ситуації тощо. Іншою загальною рисою функціональних організацій є те, що руйнівна конкуренція між функціональними структурами заохочується енергійніше ніж боротьба із зовнішніми конкурентами. Можливо, класичним прикладом цього є споконвічний конфлікт між співробітниками відділу маркетингу і збуту, з одного боку, і робітниками основного виробництва – з іншого [9].

Спеціалісти з управлінського консалтингу [1,7,9,10,11] стверджують, що керівники підприємств в сучасному динамічному середовищі усвідомлюють власні витрати грошей і часу на управління функціональною ієрархією. Для більшості менеджерів – це єдина мета їхнього

трудового життя. Але робота не рухається вгору і вниз за функціональною ієрархією, вона "тече" крізь організацію у вигляді набору бізнес-процесів, які в більшості організацій є некерованими. Необхідним стає розуміння того, що система управління підприємством являє собою множини бізнес-процесів, кінцевою метою яких є випуск продукції чи надання послуг [10]. *Бізнес-процес* являє собою горизонтальну ієрархію внутрішніх і залежних між собою функціональних дій, кінцевою метою яких є випуск продукції чи надання послуг.

Завдання здійснення ефективного управління підприємством у сучасному динамічному середовищі вимагає дослідження інноваційних методів управління, що дасть змогу приймати стратегічно правильні управлінські рішення, застосовувати необхідні інноваційні підходи, здатні забезпечити успіх у довгостроковому періоді. Одним з таких підходів є *процесно-орієнтоване управління*, що базується на теорії управління змінами, відоме також як АВМ (*Activity-based Management*), що розвинувся з фінансового інструменту – процесно-орієнтованого обліку витрат *ABC (Activity-based Costing)*, і став альтернативою ефективного управління підприємством [2].

На сучасному етапі розвитку науки управління в розвинених країнах існує безліч теорій управління змінами та підходів до удосконалення бізнес-процесів на підприємстві: інжиніринг, реінжиніринг, бізнес-інжиніринг, бізнес-моделювання, процесно-орієнтоване управління тощо. Усі вони передбачають побудову формальних методик управління змінами на підприємствах, які повинні забезпечуватись сучасними інформаційними технологіями і засобами моделювання. Переважна більшість таких методик орієнтована передовсім на управління змінами бізнес-процесів і докорінну їх реструктуризацію [2]. За визначенням експерта з питань управління Майкла Хамера *реінжиніринг бізнес-процесів (РБП)* – фундаментальне переосмислення і радикальне перепроектування бізнес-процесів для досягнення істотних покращань в таких ключових для сучасного управління показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність [2]. Саме виробничі підприємства започаткували розвиток концепції методик управління змінами, оновлюючи бізнес-процеси з використанням сучасних інженерних розробок, ненасиченого виробництва, групових технологій та витягувальні виробничі системи (*Pull-Type Production Systems*). Всі ці заходи пов'язані з фундаментальним переглядом виробничого процесу [1].

Реінжиніринг бізнес-процесу полягає у досягненні значного покращання технологічних процесів для задоволення потреб вітчизняного споживача щодо якості, швидкості та частоти впровадження нововведень, індивідуалізації та обслуговування. Це пов'язано із застосуванням семи правил (див. табл. 1) ведення підприємницької діяльності, запропонованих Майклом Хамером, що відповідають принципам реінжинірингу та стосуються таких аспектів: визначення виконавця, місця та часу виконання функціональних завдань, ефективності збирання та оброблення інформації тощо.

Таблиця 1

Правила ведення підприємницької діяльності за принципами реінжинірингу

№ з/п	Правила ведення підприємницької діяльності	Обґрунтування правила ведення підприємницької діяльності
1	2	3
1	Необхідно організувати досягнення результатів, а не лише виконання функціональних завдань	Слід об'єднати кілька функціональних завдань, що раніше виконувались різними працівниками в, один конструктив, виконання якого покладатиметься на одного працівника чи спеціалізовану групу, що охоплюватиме всі етапи в процесі, якісне виконання яких необхідне для досягнення чітко визначеного результату. За умов організації праці, націленої на результат, зникає необхідність в проведенні різноманітних стимулюючих заходах, що в результаті приводить до підвищення продуктивності та покращання споживчого сприйняття тощо [1, с.608].

1	2	3
2	Слід удосконалювати ті процеси, що безпосередньо залучені до створення кінцевого результату	Виконання робіт слід здійснювати в межах процесів націлених на досягнення визначених орієнтирів підприємства. Завдяки такому підходу робота фактично виконується персоналом, залученим у процес, що дасть змогу змістити та знижити традиційні внутрішні та між організаційні перепони. Так, наприклад, можна організувати роботу так, щоб працівники здійснювали закупки, не покидаючи робочого місця; споживачі самостійно виконували нескладні ремонти, а постачальники могли управляти товарно-матеріальними запасами деталей тощо. Зміна структури роботи за таким правилом дає змогу уникнути необхідності координації дій виконавців та користувачів результатами процесу[1, с.608].
3	Необхідно здійснювати процедуру обробки інформації під час її збирання	Персоналу, що займається збором інформації слід здійснювати її обробку. Такий підхід дає змогу уникнути необхідності створення контрольної групи для обробки інформації і значно скоротити ймовірність виникнення помилок, оскільки, у такому разі зменшується кількість дотичних процесу до зовнішнього середовища. Прикладом тут може бути традиційний відділ, що займається рахунками кредиторів. В обхід рахунку-фактури обробка замовлення та отримання інформації електронним шляхом позбавляє необхідності в значній частці роботи, яку виконували працівники відділу з перевірки рахунків кредиторів[1, с.608].
4	Можливість використання географічно розкиданих ресурсів з максимальною ефективністю	Сучасні інформаційні технології дають змогу реально об'єднати децентралізовані операції з централізованим управлінням, що дає можливість окремим організаційним одиницям паралельно виконувати операції одного і того самого завдання і покращити загальний контроль над діяльністю підприємства. Так, наприклад, централізовані бази даних та телекомунікаційні мережі тепер дають змогу підприємствам безперервно підтримувати зв'язок з окремими господарськими одиницями, що забезпечує економію часу і ресурсів в масштабах усього підприємства і підвищує його гнучкість та здатність швидко реагувати на зміни споживчих потреб[1, с.608].
5	Слід об'єднувати паралельні види діяльності, а не їх результати	Концепція інтеграції лише результатів паралельних видів діяльності, які надалі об'єднуються, окреслюється основною причиною наступних змін, високих витрат і затягування усього процесу загалом. Такі паралельні види діяльності повинні бути взаємопов'язані на постійній основі і координуватись упродовж усього процесу[1, с.609].
6	Прийняти рішення та здійснювати контроль необхідно всередині процесу	Прийняття рішень повинно бути частиною процесу виконання роботи. Сьогодні це можливо завдяки наявності освіченого, досвідченого та підготовленого персоналу, а також спеціальних технологій, що спрощують процедуру прийняття рішень. Контроль процесу також стає її частиною. Таке функціональне стискування дає досконалішу організацію процесу, що набагато швидше реагує на будь-які зміни[1, с.609].
7	Збір інформації слід здійснювати безпосередньо з джерела її створення	Інформацію слід збирати та реєструвати в електронній інформаційній системі підприємства одноразово безпосередньо з джерела, де вона створюється. Такий підхід дає змогу уникнути використання помилкових даних та непомірно дорогих повторних зборів інформації[1, с.609].

Джерело: Hammer M. Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate // Harvard Business Review, July-August 1990. – P. 104–112.

Визнання управлінням вирішальної ролі взаємозалежності різних елементів бізнесу та управління підприємством, а також її впливу на кінцевий результат призвело до розробки та застосування принципово нового методу процесно-організаційного аналізу. Керівники повинні планувати стратегію та цілі, які враховують та координують взаємодію всіх компонентів системи бізнесу та управління. Така взаємодія може також створювати ряд позитивних ефектів, що підсилюватимуть спроби на шляху антикризового управління безперервними змінами. Використання *матриці змін*, розробленої Milgrom & Roberts, дало змогу керівникам не лише визначити та отримати можливість використовувати переваги радикального та поетапного підходу до удосконалення бізнес-процесів, але й здійснювати ефективне управління безперервним удосконаленням управління підприємством та бізнесу загалом тощо. Матриця змін являє собою ідентифікований зв'язок між застосовуваними діями антикризового управління. Це графічне відображення взаємозв'язків між бізнес-процесами та всередині них, а також виявлення синергії від їх взаємодії. Матриця змін складається з трьох матриць і поля оцінок, відповідального за процес як економічний інструмент дає змогу сформулювати результати аналізу таких аспектів: можливість впровадження змін, трансформацій; послідовність їх виконання; позиціонування; темпи та характерні можливих змін; оцінка змін відповідальними за процес тощо [8].

Приблизно до середини ХХ століття великі підприємства основну увагу приділяли збільшенню ефективності товарного виробництва, аналіз якого можна було здійснювати згідно з результатами фінансових показників. В період насиченості ринку (сімдесяти роки більшості розвинутих країн) підприємства були змушені змістити акцент на задоволення потреб споживачів. Результатом стало визнання невідповідності у застосуванні традиційних підходів бухгалтерського обліку у кардинально мінливому підприємницькому середовищі. Керівники підприємств традиційно орієнтуються виключно на фінансові показники. Їм притаманна короткостроковість планування та інвестування, націлені на стандартні методи роботи працівників, а не на їх ініціативу, що, своєю чергою, не дають інформації про якість продукції та рівень обслуговування споживачів тощо [7].

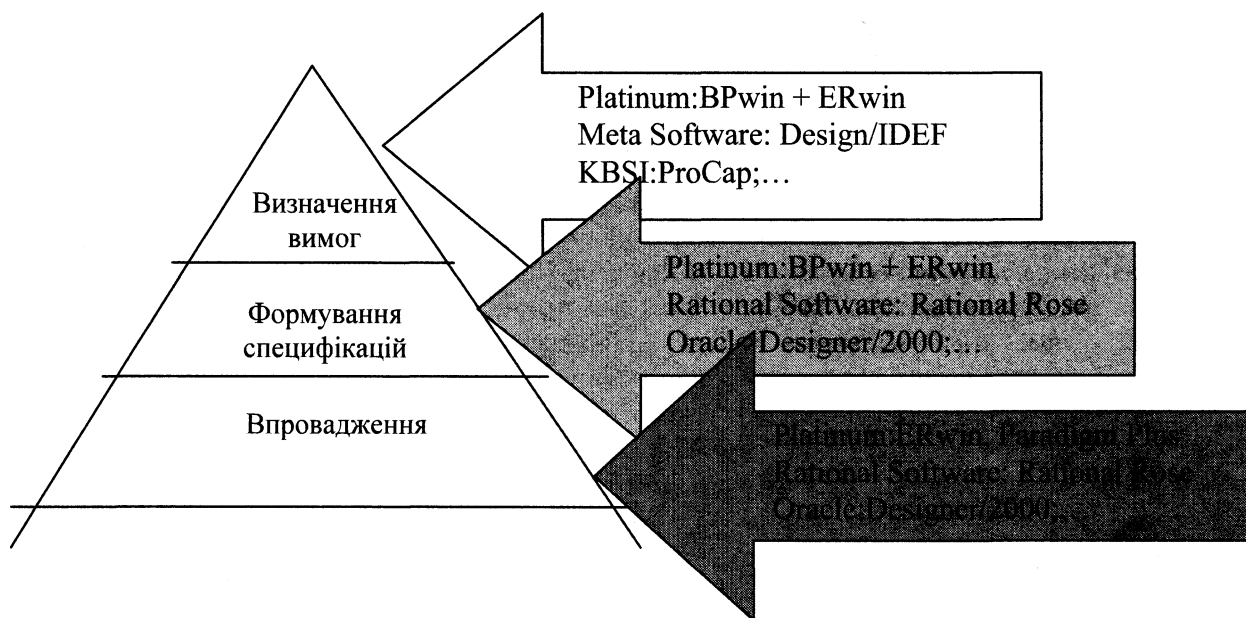
Перспективою ефективних методик управління підприємством стала система нового покоління (*Balanced Scorecard, BSC*), що перекладається різними джерелами як “система збалансованих показників”, “карта збалансованих оцінок” чи “збалансовані рахункові карти”. Система збалансованих показників BSC є результатом багаторічної роботи, яку очолили Роберт Каплан, професор Harvard Business School та Девід Нортон, засновник та президент компанії *Balanced Scorecard Collaborative*. В основу їх досліджень вперше була покладена гіпотеза про те, що для успішного керівництва сучасним підприємством лише фінансових даних недостатньо, що і вимагає застосування збалансованішого підходу. Такий принцип реалізує система збалансованих показників BSC, що враховує чотири перспективи організації (*Perspectives*): традиційні фінансові показники і фактори (*Financial*), якість роботи зі споживачами (*Customer*), оптимальність внутрішніх бізнес-процесів (*Internal Process*), та компетентність персоналу підприємства в тій чи іншій сфері (*Learning & Growth/ Employees*). Одночасний аналіз та використання таких перспектив відображають цілісну картину поточної стратегії підприємства та її динаміки. За необхідністю можуть вводитись та використовуватись додаткові методики власних розробок тощо [5].

Систему збалансованих показників BSC можна застосовувати в Україні в методологічному та практичному аспектах, так вважає директор консалтингової фірми *Strategic Consulting Group* О.Саврук [7]. Система працює з логікою управління складною системою, як у ринковому, так і у неринковому середовищі (неприбуткові організації, органи державного управління тощо). Ключове поняття, що описує цей феномен, – стратегія, оскільки BSC – інструмент запровадження стратегії підприємства. У цьому полягає як основна перевага, так і недолік цієї методології, оскільки багато вітчизняних підприємств нездатні розробити чи описати власну стратегію підприємства. На жаль, українським менеджерам необхідні майже революційні зміни в свідомості, щоб почати коректно оперувати категоріями цього інструменту, коректно виявляти причинно-наслідкові зв'язки між ключовими (для вибраної стратегії) факторами, працювати в термінах бізнес-процесного підходу в організації взаємодії суб'єктів тощо. Порівняно з активністю застосування концепції BSC в

розвинутих країнах, найширше використання вона отримала лише у 1995 р., досягнення вітчизняних підприємств – незначні. Схожі рішення, як на українському, так і російському ринках, втілювались лише на великих підприємствах – нафтогазової, телекомунікаційних галузях, у банківській сфері, транспортних підприємствах-монополістах тощо. Проте причини невикористання системи збалансованих показників BSC у сфері малого та середнього бізнесу лише суб'єктивні. Передовсім це дезінформованість менеджерів про існування таких підходів, відсутність “масової” і, найголовніше, кваліфікованої пропозиції з боку консультантів [7].

Реінжиніринг передбачає здійснення багатьох змін на підприємстві, не лише в бізнес-процесах. Функціональні обов'язки працівників, організаційні структури управління, системи управління – все, що пов'язано з управлінським процесом – повинно бути реорганізовано. Одним з методів здійснення реорганізації на підприємстві може бути розроблена та запропонована консалтинговою фірмою “Аналітика” розробка та застосування інтегрованої системи управління[11].

Розробка інтегрованих систем управління підприємством (ІСУП) полягає у створенні будь-яких автоматизованих інформаційних систем підприємства, починається з аналізу інформації про функції, процеси, документообіг, структуру підприємства тощо. Створення систем комплексної автоматизації підприємством пояснюється необхідністю комплексного аналізу, що передбачає використання різних методів дослідження, що відображають різні сторони діяльності системи. Для забезпечення цілісності моделювання і аналізу необхідно мати також можливість отримання результатів моделювання у межах загального проекту чи загальної моделі. Тому від вибору інструментальних засобів моделювання істотно залежить обсяг та термін виконання робіт, глибина та якість аналізу при створенні ІСУП.



Застосування локальних, малих та середніх інструментальних засобів моделювання на різних етапах створення ІСУП [11]

Під час розробки ІСУП виконують три рівні аналізу, кожен з яких відповідає трьом основним цілям створення ІСУП:

- Визначення вимог починається зі збирання інформації для попереднього експрес-аналізу, зібрана інформація відображає поточний стан об'єкта проектування, недоліки в організації процесів, структури управління, тощо;
- Формування специфікацій супроводжується розробкою та виконанням моделей для проекту ІСУП з урахуванням відповідних обмежень;

• Впровадження – третій рівень аналізу, пов'язаний з безпосередньою реалізацією створених ІСУП на підприємстві.

Необхідність комплексного аналізу в ході створення інтегрованих систем управління підприємством істотно впливає на вибір інструментарію моделювання залежно від класу створюваної системи. Інструментальні засоби, призначені для моделювання інформаційних систем, можуть бути віднесені до однієї з таких категорій [11]:

– локальні, що підтримують один-два типи моделей і методів (Designer, S-Designer, “CASE. Аналітик”) можуть бути використані лише на концептуальному рівні для попереднього аналізу чи як засіб демонстрації загальних положень майбутнього проекту;

– малі інтегровані засоби моделювання типу моделей і методів (ERwin, BPwin) не орієнтовані на комплексний аналіз системи, характерні особливості такої категорії – наявність незалежних компонентів та інтеграція моделей за допомогою експорту чи імпорту даних. BPwin підтримує три методології моделювання: IDEF0 (діаграми процесів підприємства), IDEF3 (лише діаграми процесів), DFD (діаграми потоків даних) і забезпечує інтеграцію моделей трьох типів без експорту чи імпорту даних. Інтеграція виконується як за допомогою об'єднання кількох моделей, так і безпосереднім переключенням на різноманітні методології в ході розробки окремих діаграм моделей. Передбачено розширення можливостей аналізу систем як в основному пакеті BPwin (функціонально-вартісний аналіз), так і за допомогою експорту даних в інші пакети. ERwin підтримує кілька типів методологій інформаційного моделювання, основаних на ER-діаграмах. Інтеграція моделей BPwin з моделями ERwin виконується через обмін даних через функції експорту/імпорту;

– середні інтегровані засоби моделювання типу моделей і методів (Rational Rose, Paradigm Plus, Designer/2000); великі інтегровані засоби моделювання типу моделей і методів (ARIS Toolset) тощо [11].

Висновки і перспективи подальших досліджень. В умовах сучасного динамічного середовища перед менеджерами вітчизняних підприємств постають нові завдання щодо управління підприємством в умовах змін. Саме реінжиніринг як революційний метод точкової/комплексної трансформації дає змогу не лише контролювати прибутковість фінансово-господарського стану підприємства, але і забезпечити українським підприємствам довгострокові перспективи розвитку і зростання. Для ефективного впровадження реінжинірингу необхідно абстрагуватися від функціонального організування управлінського процесу, розпочинаючи з аналізу відомих методів управління на підприємстві. Природно, що керівництву підприємства необхідно мати рішучість для здійснення реструктуризаційних процесів, що є наслідком переосмислення процесу управління. Постійний процес зміни на різних рівнях організування структури управління є визначним чинником бізнес-середовища вітчизняного підприємства, особливо малого і середнього бізнесу.

Проте для здійснення реінжинірингу необхідно об'єднати всі операційні концепції, використовуючи засади операційного менеджменту. Лише у такому разі можна знайти принципово новий спосіб управління для підвищення ефективності діяльності підприємства. Це зумовлено дійсно революційними досягненнями в сфері комп'ютерного та програмного забезпечення, що є інструментарієм, основою оновлення процесів та впровадження процесно-орієнтованого управління. Реінжиніринг бізнес-процесів на сучасному етапі – це не просто модна тенденція, а наслідок жорсткої конкурентної боротьби, яка вимагає залучення наукомістких інноваційних технологій як засобу підвищення продуктивності та ефективності діяльності підприємства.

1. Чейз Ричард Б, Еквілайн Ніколас Дж., Якобс Роберт Ф. *Виробничий і операційний менеджмент*. – М., 2001. 2. Тревого О.І. *Процесно-орієнтоване управління і підвищення ефективності діяльності підприємства // Вісник НУ ЛП. – №469*. – Львів, 2003. 3. Hammer M. *Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate*. Harvard Business Review, July-August 1990. 4. Fayol H. *General and Industrial Management*. Pitman, London, 1949. *Практичне керівництво по реінжинірингу бізнес-процесів*. 5. Robert S. Kaplan, David P. Norton. *Strategiczna karta wyników. Jak przelożyc strategię na działanie*. – Warszawa, 2001. 6. Кноринг В.И. *Искусство управления: Учебник*. – М., 1997. 7. А.Черніков “Balanced Scorecard – без секретов”, *компьютерное обозрение №47*. – 2002. 8. *Матрица изменений – инструмент управления трансформацией компании*. 9. *Ринок капитала №*

5, 1999. *Теоретичні основи реінжинірингу бізнес-процесів (за мат. Дж.Харінгтона "Вдосконалення бізнес-процесів" та М. Робсона "Практичне керівництво по реінжинірингу бізнес-процесів")*. 10. Ивлев В., Каменнова М., Попова Т. *Методологический подход к реорганизации деятельности предприятия // Открытые Системы №2(16)/96. – С.67–69.* 11. Чеботарев В., *Моделирование бизнеса: средства и методология // PCWeek корпоративные системы. – М., №9(231), 21–27.03.2000.*

УДК 331.5:005:332.1

А.І. Цьорох, І.І. Мархевка, О.В. Склярова
Національний університет "Львівська політехніка"

ПРОБЛЕМИ СТВОРЕННЯ І ФУНКЦІОНУВАННЯ НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УКРАЇНІ

© Цьорох А.І., Мархевка І.І., Склярова О.В., 2005

Розкрито проблеми утворення та функціонування неприбуткових організацій, визначено загальні засади та основи благодійництва, меценатства, спонсорства; відображено питання оподаткування доходів у неприбутковій діяльності, оподаткування благодійної допомоги. Проаналізовано вимоги до джерел формування майна та коштів благодійних організацій та проблеми, що виникають із порядком їх витрачання.

The article explains the problems of forming and functioning of unprofitable organizations, determines the basis and foundation of charity, sponsorship; reflects the problem of incomes taxing of unprofitable activity and charity taxing. The demands to the sources of estate forming and the costs of charity organizations and problems that appear in the process of their expenditure have been analyzed.

Постановка проблеми. Цілі, з якими створюються неприбуткові організації, повинні забезпечити вирішення певних соціально-економічних проблем.

В Україні велика кількість організацій виконує різні функції, не пов'язані з комерційною діяльністю: благодійництво, спортивний і оздоровлювальний розвиток населення, політика, релігійні потреби народу. Ці організації функціонують не заради отримання прибутку, а допомагають суспільству гармонійно і всебічно розвиватись.

Створення та функціонування неприбуткових організацій регулюється державою, яка декларує їм підтримку і можливості подальшого розвитку.

Проблеми функціонування неприбуткових організацій пов'язані, як правило, з оподаткуванням доходів набувачів цільової благодійної допомоги, а також з оподаткуванням суми перевищення доходів неприбуткових організацій. Крім того, згідно з другим абзацом підпункту 7.11.9 Закону №283, при отриманні організацією коштів з інших джерел, ніж передбачено нормами підпункту 7.11.3 Закону №283, вона повинна сплатити податок на прибуток у розмірі 25%.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз Закону №531 визначає вимоги до джерел формування майна та коштів благодійних організацій та проблеми, які виникають із порядком їх витрачання. Зокрема, джерелами формування майна та коштів благодійних організацій можуть бути:

- внески засновників та інших благодійників;
- благодійні внески та пожертвування, що мають цільовий характер (благодійні гранти), надані фізичними та юридичними особами в грошовій та натуральній формах;
- надходження від благодійних кампаній зі збору благодійних пожертвувань, благодійних масових заходів, благодійних лотерей та благодійних аукціонів з реалізації майна та пожертвувань, які надійшли від благодійників;