

Карпенко Є.А. Удосконалення внутрішнього контролю процесів в системі процесно-орієнтованого управління підприємством / Є.А. Карпенко // Інноваційна економіка: науково-виробничий журнал. – Тернопіль: ТІАВ, 2011. – № 7(26). – С. 58-61

УДК 338.467

Карпенко Є.А.

к.е.н., доцент кафедри обліку і аудиту

Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»

УДОСКОНАЛЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ПРОЦЕСІВ В СИСТЕМІ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Постановка проблеми. При здійсненні стандартизації діяльності підприємства за міжнародними стандартами менеджменту ISO 9001:2008 одним з ключових завдань є впровадження процесного підходу та формування системи внутрішнього аудиту. Тому за цих умов необхідно знайти нові підходи до організації внутрішнього контролю як засобу інформаційної підтримки управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний вклад у вирішення даної проблематики внесли такі вчені, як Р. Адамс, В. Рудницький, О. Петрик, З. Гуцайлук, Г. Давидов, Н. Шичков та ін.

Проте ні у працях науковців, ні у чинному законодавстві та сучасній методичній літературі з питань організації внутрішнього контролю не визначена методика проведення внутрішнього контролю ключових показників процесів в системі процесно-орієнтованого управління. Усе це свідчить про актуальність теми, а відтак зумовило вибір напряму дослідження в науковому і практичному аспектах.

Постановка завдання. Метою написання статті є розробка теоретичних, методологічних положень і практичних рекомендацій щодо здійснення внутрішнього контролю ключових показників процесу власником процесу в

системі процесно-орієнтованого управління підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз практики господарювання підприємств України та опитування менеджерів вищого рівня показав, що від ефективності внутрішнього контролю процесів та оптимального поєднання контрольних процедур залежить результативність та якість процесів, що є обов'язковою умовою ефективності функціонування підприємства в цілому. Внутрішній контроль процесів в системі процесно-орієнтованого управління забезпечує постійний моніторинг ходу процесу за всіма визначеними параметрами, а реалізація превентивної функції внутрішнім контролем дозволяє досягти абсолютної керованості системи процесів суб'єкта господарювання. Виконуючи функції зворотного зв'язку внутрішній контроль процесів надає гнучкості і здійснює корегування ходу процесу у відповідності із встановленими цілями.

Під процесно-орієнтованим управлінням ми розуміємо управлінську діяльність, яка ґрунтується на системі взаємопов'язаних процесів при здійсненні управління процесами, діяльністю і ресурсами підприємства і має спрямованість на досягнення цільових орієнтирів у перспективі, забезпечення конкурентоспроможності і ефективності та довгострокового успіху підприємства шляхом задоволення потреб споживачів [6]. Відповідно до цього визначення внутрішнього контролю в системі процесно-орієнтованого управління нами трактується як безперервна і повторювана у часі послідовність взаємопов'язаних дій, що здійснюються у встановленому порядку і реалізуються за допомогою сукупності організаційних, економічних та технічних методів і прийомів для мінімізації ризику і надання інформації щодо відхилень фактичного стану системи процесів від бажаного і їх відповідності законам, стандартам, регламентам чи іншим прийнятним управлінських рішень [5]. Фіксуючи відхилення і встановлюючи причини їх виникнення, внутрішній контроль процесів допомагає оперативно розробити і реалізувати на практиці заходи, що спрямовані на оптимальне функціонування системи процесів, що є об'єктами контролю і підвищення їх ефективності.

Важливим для підвищення ефективності реалізації процесів на підприємстві й утримання їх у стані контрольованості та для забезпечення дієвості внутрішнього контролю в системі процесно-орієнтованого управління є постійний контроль процесу власником процесу на основі визначеної системи показників, алгоритм здійснення якого наведено на рис. 1.



Рис. 1. Алгоритм здійснення контролю ключових показників процесу на підприємстві

За результатами контролю ключових показників процесу власник процесу приймає рішення щодо необхідності його вдосконалення. Для

підвищення ефективності управлінських рішень стосовно вдосконалення процесу доцільно використовувати оптимізаційні задачі. Це забезпечує оптимальний розподіл коштів, що виділені бюджетами на поліпшення за окремими напрямками для отримання максимального доходу підприємства. Для цього ми пропонуємо таку послідовність робіт:

1. Встановлення найбільш важливих контрольованих показників процесу за допомогою методу мозкового штурму або експертних оцінок. До складу членів групи (що здійснюють «мозковий штурм») або експертів входять: власник процесу, що контролюється, вищий керівник, що отримує інформацію про хід процесу, споживачі процесу. У разі потреби, для вибору оптимального переліку контрольованих показників може бути залучений зовнішній консультант. Наголосимо, що контрольованими показниками мають бути кількісні показники, що характеризують процес у розрізі входу, реалізації та виходу процесу і можуть бути легко виміряні.

2. Встановлення оптимальних значень за кожним із обраних показників.

3. Встановлення критичного значення кожного контрольованого показника. На нашу думку, для цього необхідно скористатися положеннями концепції «шість сигм», яка є найбільш поширеною ініціативою в напрямі вдосконалення процесів за динамічних умов господарювання, і ефективність якої підтверджено досвідом найбільш успішних підприємств світу.

Принципи даної концепції полягають у розробці системи контрольованих показників оцінки процесів, що забезпечує найвищу ефективність процесу, робить акцент на удосконаленні надання торговельних послуг, підвищенні якості обслуговування і стилю поведінки торговельного персоналу. Її головною умовою є те, що дисперсія за кожним контрольованим показником повинна міститися в допустимих межах, які не повинні перевищувати шість стандартних відхилень від оптимального значення контрольованого показника. У разі перевищення допустимих меж, власник процесу зобов'язаний негайно визначити особливі причини, що зумовили дані зміни, і прийняти всі необхідні заходи щодо ліквідації виявлених причин і

відхилень.

4. Проведення внутрішнього контролю із встановленою періодичністю, фіксація відповідних записів за результатами контролю для визначення фактичних значень за встановленими показниками.

5. Порівняння і визначення відхилень фактичних значень контрольованих показників від нормативних і критичних.

6. Визначення прогнозованої суми коштів, що потрібна для зменшення відхилення по кожному із показників на одиницю; суми очікуваного доходу підприємства при зменшенні відхилення від нормативу по кожному із показників на одиницю.

7. Проведення розрахунків для визначення необхідної кількості відхилень, що можуть бути ліквідовані за результатами контролю, враховуючи обмеження коштів на поліпшення процесу, що виділені в межах бюджету вищим керівництвом, за встановленими напрямками для забезпечення найвищої дохідності підприємства в результаті поліпшень процесу.

8. Знаходження сум коштів, що спрямовуються на ліквідацію відхилень по кожному із контрольованих показників процесу шляхом множення кількості можливих відхилень за напрямом на суму коштів, що не обхідні для ліквідації даного відхилення.

Для проведення зазначених розрахунків ми рекомендуємо використовувати математичну модель, що має такий вигляд:

Знайти максимальне значення функції $Z = a_1 X_1 + a_2 X_2 + a_3 X_3 \dots + a_n X_n$,
при обмеженні

$$\left\{ \begin{array}{l} C_1X_1 + C_2X_2 + C_3X_3 \dots + C_nX_n \leq B \\ X_1 \leq b_1 \\ X_2 \leq b_2 \\ X_3 \leq b_3 \\ \dots\dots\dots \\ X_n \leq b_n \\ Y_1 - X_1 \leq d_1 \\ Y_2 - X_2 \leq d_2 \\ Y_3 - X_3 \leq d_3 \\ \dots\dots\dots \\ Y_n - X_n \leq d_n \\ X_1 \geq 0 \\ X_2 \geq 0 \\ X_3 \geq 0 \\ \dots\dots\dots \\ X_n \geq 0 \end{array} \right.$$

де B – сума коштів, що виділяється керівництвом на поліпшення процесу, грн;

$X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$ – кількість одиниць ліквідованих відхилень від нормативів по кожному із контрольованих показників, од.;

$a_1, a_2, a_3, \dots, a_n$ – очікувана сума доходу від ліквідації одиниці відхилень від нормативу за кожним із контрольованих показників, грн;

$b_1, b_2, b_3, \dots, b_n$ – встановлене за результатом контролю відхилення від нормативу (оптимального значення) кожного з показників, од.;

$C_1, C_2, C_3, \dots, C_n$ – сума коштів, що потрібна для ліквідації одиниці відхилення від нормативу за кожним із установлених контрольних показників, грн;

Z – сума коштів, що отримані в результаті поліпшення процесу, грн;

$d_1, d_2, d_3, \dots, d_n$ – критичне значення за кожним контрольованим показником, од.;

$Y_1, Y_2, Y_3, \dots, Y_n$ – фактичне значення кожного контрольованого показника, од.

Стандартне відхилення контрольованого показника розраховується за формулою (1):

$$\sigma = \sqrt{\sum \frac{(Y_n - Y_c)^2}{n-1}}, \quad (1)$$

де σ – стандартне відхилення контрольованого показника, од.;

Y_c – середня значення контрольованого показника, од.;

Y_n – значення i -го показника вибірки за контрольованим параметром, од;
 n – кількість елементів у вибірці, шт.

Після розв'язання чого знаходимо можливу кількість відхилень, що можуть бути ліквідовані за результатами контролю процесу. Сума коштів, що спрямовується на ліквідацію відхилень (K_n) по кожному із контрольованих показників розраховується за формулою (2):

$$K_n = C_n * X_n \quad (2)$$

Ефект від оптимізації витрат коштів на вдосконалення процесу і його удосконалення ($E_o.n.y.$) розраховується за формулою (3):

$$E_o.n.y. = a_1 X_1 + a_2 X_2 + a_3 X_3 \dots + a_n X_n - B \quad (3)$$

За допомогою розв'язку запропонованої математичної моделі визначається сума коштів, що повинна бути спрямована на ліквідацію кожного напрямку відхилень від регламенту процесу з метою забезпечення найвищого рівня прибутковості процесу після ліквідації відхилень.

Висновки з даного дослідження. Таким чином внутрішній контроль процесів в системі процесно-орієнтованого управління забезпечує постійний моніторинг ходу процесу за всіма визначеними параметрами, а реалізація превентивної функції внутрішнім контролем дозволяє досягти абсолютної керованості системи процесів суб'єкта господарювання. Виконуючи функції зворотного зв'язку внутрішній контроль процесів надає гнучкості і здійснює корегування ходу процесу у відповідності із встановленими цілями. Важливим для підвищення ефективності реалізації процесів на підприємстві й утримання їх у стані контрольованості та для забезпечення дієвості внутрішнього контролю в системі процесно-орієнтованого управління є постійний контроль процесу власником процесу на основі визначеної системи показників. Для підвищення ефективності управлінських рішень стосовно вдосконалення процесу доцільно використовувати оптимізаційні задачі. Це забезпечує оптимальний розподіл коштів, що виділені бюджетами на поліпшення за окремими напрямами для отримання максимального доходу підприємства.

Література

1. Гурышев А. Механизм формирования и контроллинга системы показателей предприятия на основе системного подхода / А. Гурышев // Проблемы теории и практики управления. – 2007. - №5. – С. 113-119.
2. Гуцайлюк З.В. Учет и контроль производственных отходов / З.В. Гуцайлюк. –М.: Финансы и статистика, 1990. – 79 с.
3. Давидов Г. М. Управлінський контроль за процесом приватизації та методи його удосконалення / Г. М. Давидов, І. Г. Давидово // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки : зб. наукових праць.. – Кіровоград : КНТУ, 2010. – Вип. 18 Ч. II. – С. 227–235.
4. Івченко Є. І. Формування механізму впровадження процесно-орієнтованого управління на підприємствах / Є. І. Івченко, Є. А. Карпенко // Економіка: проблеми теорії і практики : зб. наукових праць.. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2010. – Вип. 263 Т. II. – С. 527–535.
5. Карпенко Є. . Концептуальні основи внутрішнього контролю процесно-орієнтованого управління підприємствами / Є. Карпенко Є. Івченко, // Економічний аналіз: зб. наук. праць.. – Тернопіль : ТНЕУ, 2011. – Вип. 8 Ч. II. – С. 180–184.
6. Карпенко Є. А. Процесно-орієнтоване управління персоналом підприємств роздрібної торгівлі / Є. А. Карпенко // Науковий вісник ПУСКУ. – 2010. – Вип. 4 Т. II. – С. 173–177. – (Серія «Економічні науки»).
7. Карпенко Є. А. Формування механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами / Є. А. Карпенко // Науковий вісник ПУЕТ. – 2010. – Вип. 5 Т. II – С.84–90. – (Серія «Економічні науки»).
8. Шимановська-Діанич Л. М. Особливості та переваги впровадження процесно-орієнтованого управління підприємствами України / Л. М. Шимановська-Діанич, Є. А. Карпенко // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики. – 2010. – № 1. – С. 62–67.

Карпенко Є.А.

УДОСКОНАЛЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ПРОЦЕСІВ В СИСТЕМІ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Анотація. У статті розглянуто особливості реалізації внутрішнього контролю ключових показників процесу та розроблено пропозиції щодо оптимального розподілу коштів, що виділені бюджетами на поліпшення процесу.

Ключові слова: процесно-орієнтоване управління, внутрішній контроль, процес, ключові показники процесу, модель.

Карпенко Е.А.

УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ ПРОЦЕССОВ В СИСТЕМЕ ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Аннотация. У статье рассмотрены особенности реализации внутреннего контроля ключевых показателей процесса и разработаны предложения касательно оптимального распределения средств, которые выделены бюджетами на улучшение процесса.

Ключевые слова: процессно-ориентированное управление, внутренний контроль, процесс, ключевые показатели процесса, модель.

Karpenko E.A.

IMPROVEMENT OF THE INTERNAL CONTROL OF PROCESSES IN SYSTEM OF THE PROTSSESSNO-FOCUSED OPERATION OF BUSINESS

Annotation. The article features of realisation of the internal control of key indicators of process are considered and offers concerning optimum distribution of means which are allocated by budgets for process improvement are developed.

Keywords: the protsessno-focused management, the internal control, process, key indicators of process, model.