УДК 658.155.018

Нагайчук В.В.,
викладач кафедри «Фінанси і кредит»
Вінницький інститут економіки ТНЕУ, м. Вінниця

РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ОТРИМАННЯ ПРИБУТКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Постановка проблеми. В основі концепції побудови системи управління процесом отримання прибутку (СУПОП) на підприємстві лежить сучасна філософія якості та методи її забезпечення (система управління якістю прибутку (СУЯП)).

Основною метою створення системи управління якістю прибутку є забезпечення умов систематичного отримання прибутку, рівень якості якого спроможний забезпечити стабільний розвиток підприємства, та організація контролю за виконанням управлінських рішень в процесі формування, розподілу і використання прибутку підприємства з метою своєчасного виявлення відхилень фактичних результатів від запланових.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні аспекти систем управління якістю вивчали такі науковці, як Г. Азгальдов [1], Л. Боженко, Г.Воронін, О. Гутта, Дж. Джуран, І. Іллін, С. Ільєнкова [8], К. Ісікава, П.Калита [5; 6], В. Мішин [7] та інші. Однак у більшості наукових праць мало уваги приділено розумінню сутності системи управління якістю прибутку, дії її механізмів, структурних елементів тощо. Це свідчить про актуальність теми, а відтак зумовило вибір напряму дослідження в науковому та практичному аспектах.

Постановка завдання. Метою дослідження є розробка теоретичних, методологічних положень і практичних рекомендацій щодо формування та впровадження системи управління якістю прибутку на підприємстві як основи стратегії його конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу дослідження. «Система управління якістю є найбільш складною ланкою загальної системи управління організацією, яка має бути органічно пов'язана та інтегрована з системою фінансового менеджменту, системою управління безпекою, охороною навколишнього середовища і т. п.» [5, с.98].

Головною відмінністю системи управління якістю прибутку підприємства є підхід до механізму його формування, в основі якого лежить визначення та групування основних господарських та фінансових процесів, результати функціонування яких сприяють формуванню прибутку підприємства. Чинниками впливу на ці процеси є джерела формування прибутку, методи фінансування діяльності, облікова політика, реальність та достовірність фінансової інформації.

Перевагою процесного підходу, що використовується при розробці СУЯП, є «забезпечуваний ним неперервний контроль зв'язків окремих процесів у межах системи процесів, а також їх поєднань та взаємодій» [3, с.6].

Процесний підхід був вперше запропонований представниками класичної школи в менеджменті, які сформулювали основні функції управління, вважаючи їх необхідними для будь-якої організації.

Основними процесами СУЯП є процеси формування прибутку відповідної якості та контроль за якістю отриманого прибутку.

СУЯП є цілісною системою, яка складається з організаційно-самостійних, але взаємопов'язаних елементів.

Першим етапом розробки СУЯП є створення організаційної структури та виділення необхідних ресурсів.

Для цього на підприємстві першочергово видається наказ про розробку та впровадження СУЯП відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001:2009 та формують робочу групу. СУЯП може бути створена тільки в тому разі, якщо роботу очолить особисто директор. Його головними завданнями є саме побудова СУЯП, створення умов, у яких власники процесів і співробітники підрозділів працюватимуть відповідно до встановлених правил. Ця вимога є принциповою, оскільки після впровадження СУЯП директор відповідає за її результативність.

До складу робочої групи входять керівники всіх функціональних підрозділів підприємства, які забезпечують виконання вимог політики в галузі управління якістю прибутку. Згодом ця група може бути перетворена на службу якості. Формування робочої групи регламентується наказом керівника підприємства. У наказі визначають мету створення робочої групи, її склад, головні функції, права і обов'язки учасників та призначають відповідальних виконавців і представника вищого керівництва. Склад і кількість співробітників робочої групи залежать від розмірів підприємства, видів діяльності, складності процесів.

Під час вибору консультанта можна керуватися вимогами стандарту ДСТУ ISO 10019:2005 «Настанови щодо вибору консультантів із систем управління якістю та використання їхніх послуг». Консультант з питань системи управління якістю прибутку повинен входити до складу апарату управління та професійно володіти питаннями функціонування основних виробничих та фінансових процесів на підприємстві та координувати всі заходи з розробки та впровадження СУЯП. Питання залучати або не залучати консультанта вирішує керівництво підприємства. Однак практика свідчить, що тільки 1% підприємств самостійно розробляє СУЯП.

Одним з наслідків традиційного підходу, згідно з яким системи управління якістю необхідно розробляти «за стандартом ISO 9001:2009» є те, що спеціалісти, які займаються розробкою систем, часто розглядають цей стандарт як своєрідну «конституцію», яка повинна лежати в основі системи і визначати її основний зміст. Саме на положення цього стандарту найчастіше посилаються при розробці документів системи, саме його вимогам детально вчать внутрішніх аудиторів і уповноважених з СУЯ в структурних підрозділах.

Варто зазначити, що такий підхід не дозволяє побудувати дійсно ефективну систему управління якістю прибутку підприємства. Тому при розробці СУЯП, крім вимог ДСТУ ISO 9001:2009 необхідно враховувати такі аспекти, як корпоративна культура, місія та цінності підприємства.

Саме місія, цінності, корпоративна культура будь-якого підприємства є найбільш стабільними складовими її внутрішнього середовища, зміни яких відбуваються дуже складно та повільно. Адже вони повинні визначати найбільш базові уявлення, прийняті на підприємстві. Як зазначає П. Друкер, «… місія організації визначає стратегію, а стратегія організаційну структуру» [2,с.22].

Реальна цінність місії для діяльності підприємства заключається в тому, що:

-формує погляди вищого керівництва щодо довгострокових планів підприємства;

-знижує ризик недалекоглядного управління та прийняття необгрунтованих рішень;

-виражає цілі підприємства та служить для працівників стимулом до сумлінного виконання роботи;

-допомагає менеджерам сформулювати завдання та цілі кожного підрозділу, поєднавши їх з основною політикою та напрямом розвитку підприємства.

Необхідно зазначити, що підходи, які враховують такі аспекти, як місія, корпоративна культура та цінності підприємства, є більш гнучкими і дають змогу підприємствам самостійно обирати ті чи інші шляхи їх реалізації.

Кожне підприємство може розробити кілька систем управління якістю та обрати з можливих найбільш потенційний варіант, який буде повною мірою відповідати цілям та можливостям підприємства і сприятиме:

- встановленню порядку планування та організації кожного виду діяльності;
- оптимізації процесу управління ресурсами;
- налагодженню процесів логістики з метою найкращої координації діяльності з доставки сировини та готової продукції;
- налагодженню чіткого документообігу;
- налагодженню механізму виявлення та аналізу причин збоїв, їхнього оперативного усунення та запобігання;
- впровадженню нових методів збору даних про випуск та реалізацію продукції, що дає змогу проводити аналіз господарської та фінансової діяльності і визначати недоліки в організації робіт;
- забезпеченню оперативного збору та аналізу інформації про структуру прибутків підприємства та витрат на здійснення операційної діяльності;
- впровадженню механізму внутрішніх перехресних перевірок, що дає змогу силами працівників підприємства виявляти організаційні та виконавчі збої та недоліки в діяльності;
- налагодженню управління інформаційними потоками;
- зростанню прибутків підприємства відповідної якості.

Тому другий етап заключається в розробці та виборі оптимального для підприємства варіанту СУЯП.

На розроблення та впровадження СУЯП впливають зміна потреб, конкретні цілі, продукція, яку постачають, застосовувані процеси, а також розмір та структура організації. У зв'язку з цим система управління якістю прибутку підприємства згідно з вимогами ДСТУ ISO 9001:2009 повинна містити:

- документально оформлені політику та цілі в сфері управління якістю;
- настанову з якості;
- задокументовані методики або процедури якості;
- документи, необхідні підприємству для забезпечення результативного планування, функціонування та контролю процесів;
- протоколи та звіти.

Політика в сфері управління якістю прибутку повинна забезпечити відповідність головній меті підприємства – забезпечення динаміки сталого розвитку підприємства за рахунок зростання величини та якості прибутку та бути основою для встановлення та перегляду цілей.

Політика в сфері управління якістю формується у відповідності до поставлених цілей.

Головна ціль підприємства – збільшення обсягів прибутку та рівня їх якості. Умовою досягнення головної цілі є:

- життєво-необхідна ціль підприємства – це отримання мінімального прибутку, який забезпечить збереження статутного фонду підприємства;
- перспективна ціль – це досягнення максимально можливого прибутку;
- поточна ціль – це отримання необхідного прибутку для забезпечення задовільного фінансового стану підприємства.

Щоб досягти цілей та головної мети підприємства у сфері управління якістю прибутку, необхідно:

- оптимізувати споживання сировини, допоміжних матеріалів та енергоресурсів у виробничому процесі при високому рівні якості;
- удосконалювати методи контролю і управління виробничим процесом;
- здійснювати заходи з енергозбереження;
- зберігати престиж та імідж підприємства;
- забезпечувати якість та безпечність продукції шляхом впровадження нових технологій та сучасних методів управління;
- постійно нарощувати обсяги виробництва продукції з постійним вдосконаленням показників якості;
- попереджувати невідповідності за рахунок аналізу та моніторингу діючих процесів;
- постійно ідентифікувати, оцінювати та котролювати ризики.

Успішна реалізація політики можлива за умови системного підходу при вирішенні питань управління якістю прибутку і залучення до вирішення цих питань кожного працівника підприємства.

В процесі побудови СУЯП підприємство повинно розробити настанову з якості, в якій конкретно вказується сфера застосування системи управління якістю, задокументовані методики (планування, аналізу, управління та гарантії відповідної якості), встановлені для конкретної системи управління якістю, та опис взаємодії процесів.

Основною формою реалізації головної цілі підприємства – збільшення обсягів прибутку відповідної якості – є фінансове планування, що визначає найважливіші показники, пропорції та темпи розширеного відтворення. Тому надзвичайно важливо при плануванні враховувати усі фактори та аспекти подальшого розвитку підприємства для повного і обґрунтованого визначення величини прибутку та забезпечення відповідного рівня якості.

Планування якості прибутку здійснюється шляхом застосування сучасних та класичних методів фінансового планування (бюджетування та складання платіжного календаря).

Основною складовою частиною планування є фінансовий аналіз, його значення полягає в тому, що він є головним засобом виявлення резервів підвищення прибутковості операційної, фінансової та інвестиційної діяльності. Саме за допомогою фінансового аналізу можна визначити величину та динаміку фінансових результатів, здатність підприємства виконувати свої зобов'язання, виплачувати дивіденди, здійснювати інвестиції в основні засоби, покривати поточні фінансові потреби і за його результатами приймати управлінські рішення щодо формування якості прибутку.

Особливо важливим при цьому є визначення причинно-наслідкового зв'язку між основними результатами діяльності підприємства та процесами, що впливають на ці результати. І на основі цих даних вносяться коригувальні зміни стосовно процесів. Наприклад, якщо підприємство не досягло запланованого рівня прибутків через перевищення витрат, виникає необхідність складання детального звіту про структуру витрат, щоб зрозуміти, які саме процеси мають бути змінені для покращення ситуації. Використання методів фінансового аналізу дозволяє не тільки виявити основні фактори, що впливають на формування величини прибутку та рівень його якості, але й кількісно оцінити ступінь впливу різних чинників на величину прибутку, а також оцінити резерви збільшення прибутку.

Управління якістю прибутку підприємства здійснюється в двох напрямах– максимізація прибутку та оптимізація витрат.

Основою СУЯП є система менеджменту якості, в якій визначено:

- всі процеси, реалізація яких у сукупності дасть змогу підприємству досягти очікуваного результату;
- вимоги до результатів, спрямованих на досягнення загальної мети діяльності підприємства;
- розподіл відповідальностей за організацію та контроль виконання кожного виду робіт і за кінцевий результат;
- обов'язки та права всіх працівників підприємства;
- методи та засоби отримання очікуваних результатів процесів.

Таким чином, керівник підприємства отримує дієвий інструмент, що дає змогу простежити всі фінансові та документальні потоки і раціонально управляти механізмом формування прибутку підприємства відповідної якості.

Гарантії якості забезпечуються шляхом контролю якості на предмет дотримання фінансових планів та відповідності умовам СУЯП.

При розробці та впровадженні СУЯП важливе значення має приділятися системі контролю та аудиту якості прибутку, що складається з сукупності взаємопов'язаних елементів, які представлені середовищем та технікою аудиту, системою обліку та центрами відповідальності. Виділяють три види центрів відповідальності: центр витрат, центр прибутку та центр інвестицій. В основі цієї системи лежить поділ контрольних обов'язків окремих служб та їх менеджерів.

Ефективне функціонування системи аудиту якості прибутку сприяє встановленню:

- відповідності діяльності підприємства, прийнятому напряму дій та стратегії;
- ефективності використання ресурсів та потенціалу підприємства;
- достовірності складання фінансово-господарської документації;
- дотримання вимог нормативних актів України.

Згідно з вимогами стандарту ISO 9001:2009, внутрішні аудити повинні бути одним з найважливіших інструментів для оцінювання результативності системи управління якістю. З точки зору вищого керівництва внутрішні аудити повинні бути незалежним джерелом об'єктивної інформації про стан справ у структурних підрозділах та поточний стан функціонування процесів.

Серед внутрішніх користувачів результатів аудиту якості прибутку підприємства є учасники усіх бізнес-процесів різних рівнів. Зовнішніми користувачами можуть бути потенційні інвестори, кредитори, акціонери, тобто зовнішні учасники бізнес-процесів.

Свідченням важливості внутрішніх аудитів є те, що процедура їх проведення входить до числа обов'язкових документованих процедур. Крім того, стандарт вимагає аналізу результатів аудитів вищим керівництвом організації на тому ж рівні, що і дані про потреби споживачів або результативність процесу. Але на практиці традиційні аудити - аудити перевірки відповідності стають малоефективними. Головним чином це пов'язано з тим, що методика внутрішніх аудитів є однією з найбільш стандартних для всіх підприємств, незалежно від їх стратегії, цілей, тощо. Розробляються подібні річні графіки та визначаються подібні кваліфікаційні вимоги для аудиторів, складаються подібні програми та протоколи. Відповідно з цим, внутрішні аудити рідко створюють конкурентні переваги для конкрентної організації. Тому для створення ефективної СУЯП підприємства доречним є перегляд методики внутрішніх аудитів, виходячи з позиції інноватівності та пристосовуючи її під потреби конкретного підприємства.

Тому при розробці СУЯП підприємству необхідно максимально відповідально ставитися до розробки методики аудитів та, враховуючи пропозиції, розробити власний варіант, оптимальний для їх специфіки. При цьому важливе значення має застосування творчих методів, які є ефективним підходом до розробки будь-яких інноваційних рішень. В методиці мають бути визначені відповідальність та вимоги щодо планування та проведення аудитів, складання протоколів та звітування про результати. При виявленні невідповідностей керівництво зобов'язане вжити коригувальних дій для усунення їхніх причин. Коригувальні дії застосовуються: при аналізі СУЯП, звітів за результатами внутрішніх та зовнішніх перевірок, при обстеженні протоколів якості, здійснення моніторингу, контролю та оцінювання процесів, при аналізі даних з досвіду інших підприємств, при аналізі рекомендацій аудиторів. Коригувальні дії проводяться стосовно як документації СУЯП, так і процесів, які охоплені системою.

Методика аудиту якості прибутку є основою для реалізації програм стратегічного розвитку підприємств, а її застосування виявляє рівень потенційних можливостей підприємства та фактичний рівень якості прибутку.

Для забезпечення ефективного функціонування СУЯП в складі механізмів його управління важливе значення має приділятися методам контролінгу. Контролінг як один з механізмів управління дає змогу прогнозувати та визначати причини відхилень, оптимізувати співвідношення витрат і результатів та забезпечує прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень. Якщо контроль має за мету виявлення помилок, прорахунків, які мали місце в минулому, то контролінг орієнтує на майбутнє відповідно до поставленої мети та завдань і пов'язаний з комплексним використанням методів оперативного та стратегічного менеджменту.

Побудова, впровадження та функціонування системи управління якістю прибутку, її елементи, вимоги, розподіл функцій та повноважень, положення, методики, інструкції мають бути документально оформлені згідно вимог стандарту ISO 9001:2009. *Тому наступним етапом є розробка документації СУЯП.* Документація СУЯП – це комплект документів, необхідних для належного функціонування, моніторингу та покращення СУЯП.

Розробка документації проводиться поетапно на плановій основі. Спочатку розробляється схема процесів, виконання яких буде охоплено СУЯП, і визначається структура та склад документації. Структура документації базується на схемі процесів та вимогах стандарту ISO 9001:2009. Вона визначає види документів, їх взаємозв'язки та встановлює послідовність їх формування. Формування документації йде «зверху донизу – від загального до конкретного», тобто за властивою системному підходу логікою.

На другому етапі на підставі документально оформленої політики та цілей у сфері якості відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001:2009 та схеми процесів розробляється настанова з якості. Структура настанови не стандартизована. Рекомендації щодо її структури та змісту встановлені нормативним документом ISO/TR 10013:2001.

На третьому етапі формуються процедурні та інструктивні документи – методики та інструкції, що регламентують систему практичних дій, спрямованих на ефективне функціонування СУЯП. Форма викладення методик та інструкцій, їх побудова та вид носія, що містить інформацію, стандартами не регламентовані, але повинна забезпечуватись можливість здійснення дій з управління у відповідності до вимог ISO 9001:2009.

Виходячи із мети та завдань документування, створювана на підприємстві документація СУЯП повинна відповідати ряду вимог:

- бути системною, тобто певним чином структурованою, з чіткими внутрішніми зв'язками між процесами СУЯП. Вона повинна давати чітке уявлення як про систему в цілому, так і про кожний окремий процес. Системність документації полягає також у тому, що вона виступає невід'ємною частиною документації загальної системи управління підприємством;
- бути комплексною, тобто визначати всі аспекти діяльності в СУЯП, у тому числі організаційні, економічні, технічні, правові, методичні, соціальні;
- бути повною, тобто містити вичерпну інформацію про процеси, охоплені СУЯП, а також про способи реєстрації даних;
- бути достатньою для практичних цілей. Документація повинна включати як внутрішні, так і зовнішні документи. До зовнішніх документів СУЯП слід віднести нормативні документи, міжнародні та державні стандарти якості, технічні умови. До внутрішніх документів СУЯП відносяться документи, які визначають політику, цілі та настанову в сфері управління якістю, методики основних процесів системи управління якістю, а також інструкції, положення та протоколи;
- повинна відповідати рекомендаціям, наведеним в ISO/TR 10013:2001 «Настанови з розроблення документації системи управління якістю», та вимогам стандартів ISO серії 9001. Це означає, що кожен документ СУЯП повинен містити положення, що відповідають конкретним вимогам чи рекомендаціям стандартів;
- документація повинна бути адресною, тобто кожен документ СУЯП повинен бути призначений для точно визначеної сфери застосування та адресований конкретним виконавцям;
- бути актуалізованою. Це означає, що в кожен документ повинні вчасно вноситися необхідні коригувальні дії, що забезпечує її облік, контроль та відсутність не актуалізованої документації;
- повинна мати санкціонований статус, тобто кожен документ системи та вся документація в цілому повинні бути затверджені повноважними посадовими особами.

Невиконання вказаних вимог робить документацію системи неповноцінною та зменшує її ефективність. Правильне виконання цих вимог є достатнім, щоб вважати систему такою, що відповідає вимогам стандарту ISO 9001:2009 в частині документування, але вони є мінімальними, на основі яких кожна організація сама визначає оптимальний обсяг документального регламентування.

Відповідальність за забезпечення трудовими, матеріальними та фінансовими ресурсами основних процесів, які пов'язані з функціонуванням СУЯП, реалізацію політики і цілей та доведення її до кожного співробітника бере на себе керівництво. Основними центрами відповідальності СУЯП є керівник підприємства, головний бухгалтер та керівник служби якості. Вони відповідають за кінцевий результат діяльності підприємства, аналіз якості фінансової інформації та відповідність звітної інформації вимогам діючого законодавства.

Основною оцінкою ефективності та якості СУЯП є ступінь досягнення поставлених цілей як на поточний період, так і на довгострокову перспективу.

Сертифікація системи управління якістю згідно з нормами законодавства України може бути як обов'язковою, так і добровільною. Водночас варто відмітити, що сертифікована система якості є інструментом отримання стабільних прибутків відповідної якості, що забезпечує підприємству сталий розвиток, залучення значних інвестицій, що пов'язано зі зростанням впевненості інвесторів в окупності вкладених коштів та зростання ринкової вартості підприємства. Порядок та процедури сертифікації системи управління якістю проводяться відповідно вимог ДСТУ 3415-96 Система сертифікації УкрСЕПРО [4].

Висновки з даного дослідження. Таким чином, систему управління якістю прибутку можна представити як сукупність взаємопов'язаних елементів із забезпеченням необхідними ресурсами, здійсненням постійного контролю та моніторингу їх виконання, що гарантує отримання прибутку заданої величини та рівня якості.

Запропонована нами методика побудови системи управління якістю прибутку підприємства є одним із варіантів розробки систем даного типу.

Впровадження ефективної системи управління якістю прибутку на підприємстві сприятиме стабільному отриманню прибутків високого рівня якості, що забезпечить його сталий розвиток та зростання економічної ефективності.

Література

1. Азгальдов Г.Г. Что такое качество? [Текст] / Г.Г. Азгальдов, А.В. Гличева, В.П. Панов. – М. : Экономика, 1968. – 278 с.

2. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке [Текст] : пер. с англ. / П. Друкер. – М. : Вильямс, 2004. – 272 с.

3. ДСТУ ISO 9001:2009. Системи управління якістю. Вимоги [Електронний ресурс]: Наказ Держспоживстандарту України від 22.06.2009 р. № 225. – Режим доступу: http:// www.iso.org.

4. ДСТУ 3415-96. Система сертифікації УкрСЕПРО [Текст]. – Київ, 1997.

5. Качество и управление. Избранное (в 2-х частях). Часть I. Общие вопросы качества и обеспечения качества [Текст]. – К. : Украинская ассоциация качества, Межотраслевой центр качества «Прирост». – 2002. – 229 с.

6. Калита П.Я. «Качественники» всех стран, соединяйтесь! [Текст]: [Беседа с президентом Украинской ассоциации качества] / П.Я. Калита // Стандарты и качество. – 2004. – №7. – С. 8-10.

7. Мишин В.М. Управление качеством : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» (061100) [Текст] / В.М. Мишин ; 2-ге изд. перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 463 с.

8. Управление качеством : учебник для вузов [Текст] / С.Д. Ильенкова, И.Д.Ильенкова, В.С. Мхитарян и др. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 199 с.